



ENG – Escola de Negócios e Governação

CURSO: RELAÇÕES PÚBLICAS E SECRETARIADO EXECUTIVO

A Comunicação Interna como Fator de Desenvolvimento Organizacional

Estudo de caso: Câmara Municipal do Tarrafal de Santiago

Elaborado por: Teresa de Santa Tavares Silva

Orientador: Mestre Ângelo Correia

Praia

Setembro de 2012

Teresa de Santa Tavares Silva

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FACTOR DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

ESTUDO DE CASO: CÂMARA MUNICIPAL DO TARRAFAL DE SANTIAGO

Memória monográfica apresentada à Escola de Negócios e Governação da UNICV como parte de requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo.

Orientador: Prof^o Mestre Ângelo Correia.

Praia
Setembro de 2012

BANCA EXAMINADORA

DEDICATÓRIA

Às minhas queridas filhas:

Evina e Nancy

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e ao meu anjo protetor pela força e amparo nos momentos difíceis por que passei.

Aos meus pais, Marcelina e Domingos por minha existência.

Às minhas filhas Évina e Nancy pela compreensão da minha ausência durante esse percurso e incentivo nessa etapa de nossas vidas.

Ao Austelino pelo seu amor e paciência e pelo seu ombro seguro mesmo nos momentos mais duros e difíceis. Por me ter apoiado na realização desse curso superior.

Ao meu orientador, Ângelo Correia, pela competência, atenção e amizade.

Ao meu irmão Celestino que me apoiou muito para que eu pudesse conseguir vencer esta etapa.

A Iris Rodrigues pela sua sincera amizade, incentivo e a sua prestigiosa colaboração.

A minha sincera gratidão aos colaboradores da Câmara Municipal do Tarrafal e principalmente os que aceitaram responder o questionário e pelo apoio indispensável para a efetivação desta pesquisa.

À Ana Bela, redatora da Assembleia Municipal que me deu um grande apoio em sistematizar os dados no programa informático

Aos professores que me transmitiram o conhecimento para que pudesse atingir os objetivos pretendidos.

Aos meus queridos colegas do curso pelo companheirismo ao longo desses anos juntos.

A todas as pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram para a conclusão deste trabalho.

*“Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor,
mas lutamos para que o melhor fosse feito.
Mas somos o que deveríamos ser, não somos o que iremos ser.
Mas, graças a Deus, não somos o que éramos”.*

Martin Luther King

RESUMO

Este trabalho aborda o Tema «A Comunicação Interna como Fator de Desenvolvimento Organizacional», que tem como objetivo principal conhecer a importância da Comunicação Interna no processo de Desenvolvimento Organizacional. A parte empírica integra uma investigação sobre a Câmara Municipal do Tarrafal de Santiago, visando, em concreto, verificar o tipo de comunicação interna, as ferramentas utilizadas e os fluxos comunicacionais existentes nessa organização. Por outro lado, identificar os fatores que dificultam a comunicação interna na C.M.T e analisar o papel das Relações Públicas no processo de comunicação interna.

Em termos metodológicos, trata-se de um estudo de caso, de natureza quantitativa e qualitativa, onde, por um lado, os dados são apresentados e analisados, com recurso à técnica de inquérito por questionários, baseada numa amostra de 60 inquiridos, número representativo dos colaboradores (público interno) da Camara Municipal do Tarrafal e, por outro, os resultados são ainda reflexos de um conjunto de imagens preconcebidas, em moldes de problemática constatada e questionada.

Esta pesquisa permitiu-nos constatar que a Câmara Municipal do Tarrafal, no seu quotidiano, e de modo geral, procura levar a cabo as suas actividades em função dos objectivos e políticas organizacionais traçadas. Porém, ao considerarmos a prática de transmissão de informações aos colaboradores internos sobre a vida da organização, percebemos que esta não tem sido uma política recorrente. Prova disto, são factores que conseguimos conhecer, como a sonegação das informações e a sua divulgação, por vezes, extemporânea, bem como uma certa falta da sua credibilidade. Portanto, as estratégias para a melhoria do sistema e processos de comunicação interna enquanto instrumento de desenvolvimento de qualquer organização e para o seu progresso, recomendam-se, como o fundamental.

PALAVRAS – CHAVE: Comunicação interna, desenvolvimento organizacional e Relações Públicas.

SIGLAS/ABREVIATURAS

CI – Comunicação Interna

CMT- Camara Municipal Tarrafal

DO – Desenvolvimento Organizacional

Ed.- Edição

Et. al – e outros

P.-pagina

Upud – citado por

INDICE

Dedicatória-----	iv
Agradecimentos-----	v
Resumo-----	vii
Siglas -----	viii
Índice-----	ix
Índice de tabelas -----	xi
Índice de gráficos -----	xii
Parte I- Introdução-----	1
Apresentação geral do trabalho-----	2
Parte II-Metodologia-----	5
Métodos, técnicas e procedimentos da investigação-----	6
Parte III- Enquadramento Teórico e Conceptual-----	8
1.O processo comunicacional no contexto das organizações e Relações Públicas-----	9
1.2. Comunicação-----	9
1.3. As organizações-----	10
1.4. Comunicação organizacional -----	12
1.5. Comunicação integrada-----	13
1.5.1.Comunicação interna-----	16
1.5.1.1. Ferramentas da comunicação interna-----	20
1.6. Tipos de comunicação na organização-----	25
1.6.1. A estrutura formal-----	26
1.6.2.A estrutura informal-----	26
1.7. Fluxos comunicativos-----	28
1.7.1. Descendente-----	29

1.7.2. Ascendente-----	29
1.7.3. Lateral-----	30
1.7.4. Diagonal-----	30
1.8. Barreiras na comunicação organizacional-----	31
1.9. Relações públicas e a comunicação interna-----	33
2. Desenvolvimento Organizacional e Comunicação -----	34
2.1. A relação entre Desenvolvimento Organizacional e Comunicação Interna-----	36
Parte IV- Estudo empírico-----	41
1. Breve caracterização do Município e da Câmara Municipal do Tarrafal-----	42
2. Interpretação dos dados-----	44
2.1. Caracterização dos inquiridos-----	44
2.2. A comunicação interna na Câmara Municipal do Tarrafal-----	49
3. Análise global da pesquisa-----	62
4. Limitações do estudo-----	64
Parte V- Conclusões -----	65
Conclusão e sugestões-----	66
Referências Bibliográficas-----	71

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Representação por sexo das pessoas inquiridas.....	44
Tabela 2: Representação por faixa etária das pessoas inquiridas.....	45
Tabela 3: Cruzamento das variáveis: habilitações literárias e categoria/cargo dos colaboradores.....	46
Tabela 4: Cruzamento das variáveis categoria/cargo e idade dos colaboradores.....	48
Tabela 5: Tempo de serviço dos colaboradores na C.M.T.....	49
Tabela 6: Tabela com questões relativamente a comunicação interna e desenvolvimento organizacional.....	52
Tabela 7: Como fluem as informações de um sector para outro.....	55
Tabela 8: Opinião importante para uma boa comunicação na C.M.T.....	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico nº1- Importância que as pessoas dão á comunicação interna na C.M.T.....	50
Gráfico nº2- Classificação do processo da comunicação interna na C.M.T.....	50
Gráfico nº3- CMT fornece todas as informações aos seus funcionários.....	51
Gráfico nº4- Instrumentos da Comunicação Interna mais utilizados na C.M.T.....	53
Gráfico nº5- Avaliação da eficácia desses instrumentos.....	54
Gráfico nº6- Informações na CMT são divulgadas em tempo certo.....	55
Gráfico nº7- Formas utilizadas pelas chefias para saberem se a informação chegou a todos os colaboradores.....	56
Gráfico nº8- Considera – se bem informado sobre o que se passa na CMT.....	57
Gráfico nº9- Fatores que dificultam a comunicação no trabalho dos funcionários da C.M.T.....	58
Gráfico nº10- Opiniões sobre o nível de desenvolvimento da CMT.....	60
Gráfico nº11- Achas que a chefia da CMT reconhece que a Comunicação interna é a chave essencial para o desenvolvimento e sucesso de uma boa produtividade.....	61

PARTE I

Introdução

APRESENTAÇÃO GERAL DO TRABALHO

A comunicação é um fator fundamental para o sucesso de qualquer organização e faz com que os colaboradores se sintam mais integrados e motivados no seu trabalho. É imprescindível que os líderes saibam como ela condiciona a mudança organizacional, o comportamento dos colaboradores, como reflete na imagem e na qualidade de prestação de serviços na organização.

Na comunicação organizacional, a vertente interna é um fator decisivo para a sedimentação da sua cultura, dos seus valores e da sua notoriedade. Por outras palavras, a comunicação interna é considerada um mecanismo basilar ao bom funcionamento da comunicação e corresponde a uma necessidade básica que, sendo um referente para os indivíduos que compõem a organização, promove a dinamização das estruturas e a melhoria dos resultados.

A imagem de uma empresa, em grande parte, é transmitida pelos seus colaboradores. Por isso, os públicos internos têm que estar informados e motivados para poderem transmitir uma imagem positiva aos seus clientes ou utentes.

Ruggiero (2002, p.23), diz que “não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se os seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa.”

Abordamos o tema a comunicação interna como fator de desenvolvimento organizacional, onde procuramos demonstrar que para uma organização alcançar os seus objetivos, a comunicação interna é um fator decisivo. Neste sentido saber das opiniões dos colaboradores da Camara Municipal do Tarrafal é imprescindível para a realização do estudo onde se pretende conhecer a situação atual e os fatores que determinam a comunicação interna existente naquela organização local, possibilitando a identificação das necessidades, interesses e expectativas dos colaboradores, bem como sugerir a implementação de um plano de comunicação para a instituição.

Pretendemos verificar como se estabelece o fluxo de comunicação em ambos os sentidos da hierarquia, entre os trabalhadores e as chefias e, ao nível horizontal, entre os trabalhadores.

Posto isto, a problemática levantada interroga: **De que forma a utilização das técnicas de comunicação e o uso planeado da informação podem influenciar no modo de pensar e agir do público interno de uma organização?**

O principal objetivo deste trabalho é conhecer o impacto da comunicação interna no processo de desenvolvimento organizacional. Por outro lado, destacamos como objetivos específicos:

- a) Verificar a perceção que os colaboradores da Câmara Municipal do Tarrafal têm relativamente à importância da comunicação interna;
- b) Analisar o tipo de comunicação interna, as ferramentas utilizadas e os fluxos comunicacionais existentes nessa organização local;
- c) Identificar fatores que dificultam a comunicação interna na C.M.T;
- d) Analisar o papel das Relações Públicas no processo de comunicação organizacional.

A escolha deste tema deveu-se, em primeiro lugar, à determinação pessoal e vocacional por esta área específica tendo em conta a sua atualidade e pertinência no contexto organizacional, mudança de atitude e comportamento dos colaboradores e clientes de qualquer organização. A segunda razão é o interesse em explorar e aprofundar os conhecimentos teóricos sobre a comunicação interna nas organizações e sua eventual implicação.

Por outro lado, a escolha da Câmara Municipal do Tarrafal, como objeto de pesquisa, está diretamente relacionada com a problemática pré-constatada e com a disponibilidade e oportunidade em propor essa instituição, algumas estratégias e medidas que contribuem para o sucesso do sistema de Comunicação Interna e desenvolvimento Organizacional, garantindo de forma eficaz a integração. Posto isto, é importante salientar que a Comunicação Interna deve ser avaliada porque influencia no desenvolvimento organizacional, que reflete na prestação dos serviços e na sua eventual qualidade.

Este trabalho foi estruturado da seguinte forma:

Parte I, que cobre a Introdução, onde definimos o tema, apresentamos a problemática levantada, os objetivos do trabalho, as justificativas e a estrutura da monografia.

Parte II, que integra a metodologia e os procedimentos técnicos implicados no processo de investigação e desenvolvimento do caso.

Parte III, que abarca todo o enquadramento teórico e conceptual da literatura em estudo, propiciando o apoderamento de um espírito mais científico na investigação do caso.

Parte IV, que abrange toda a parte empírica do estudo – CMT, desde apresentação e caracterização da Câmara e do seu Município, passando pela apresentação e análise dos resultados, com destaque para a análise das opiniões dos colaboradores sobre as questões expostas no questionário, tendo em vista a problemática levantada e questionada e os objetivos preconizados.

Parte V, que encerra todo o desenho deste estudo, a partir das suas conclusões, limitações, sugestões e recomendações, bem como as referências bibliográficas e o apêndice.

PARTE II

Metodologia

MÉTODOS, TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DA INVESTIGAÇÃO

A metodologia de pesquisa é a parte fundamental para qualquer trabalho porque pressupõe a procura de respostas. Para Gil (1999) a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento de método científico. A metodologia adaptada e as técnicas aplicadas para a elaboração do nosso trabalho tem como principal finalidade, obter o máximo de informação possível, sobre a situação da *Comunicação Interna na Camara Municipal do Tarrafal*.

O estudo é baseado numa **abordagem** metodológica de natureza qualitativa e quantitativa e de cunho exploratório, com a descrição, análise e compreensão dos processos inerentes ao fator “comunicação interna” como aglutinador do desenvolvimento organizacional. Segundo (MARCONI; LAKATOS, 2000, p. 77-79) a associação das análises qualitativas e quantitativas proporcionam uma melhor interpretação das informações coletadas e sua consequente comparação com o referencial teórico.

Por outro lado, os **instrumentos de recolha de informações** a que se referem às técnicas de análise bibliográfica e de inquérito por questionário. Segundo Medeiros (2000, p.89) o estudo bibliográfico envolve o levantamento de documentos publicados sobre um tema em questão. Marconi e Lakatos ratificam esse perspectiva (2000, p.77-79) consideram como sendo este passo inicial a ser dado numa investigação científica. Outrossim, o inquérito por questionário permite obter o conhecimento dos fatores que determinam uma situação ou conjunto de casos existentes, possibilitando a identificação de necessidades, interesses e expectativas dos colaboradores de uma organização, enquanto objeto do estudo de caso.

O inquérito foi feito no dia 8 de Maio de 2012 com a autorização do Presidente da Camara Municipal. O questionário aplicado foi composto por 24 questões, sendo 16 questões fechadas e 8 questões abertas. Utilizamos um questionário misto que engloba questões abertas e fechadas que permitem que os inquiridos tenham a mesma pergunta e as mesmas alternativas de respostas estabelecidas. As questões abertas permitem às pessoas manifestarem as suas opiniões e seus pontos de vista de forma dinâmica e aprofundada. Para Gil (1991, p.36), o questionário traz inúmeras vantagens a uma

investigação, na medida em que pode abranger um número significativo de pessoas, garante o anonimato das respostas, permite alguma flexibilidade no tempo para responder às questões e não influencia as opiniões dos pesquisados. No momento da entrega do questionário aos colaboradores, foi explicado o objetivo da pesquisa, o carácter sigiloso das informações prestadas, bem como o carácter voluntário das suas participações. Todos mostraram interesse em colaborar, sendo assim os questionários foram devolvidos no final do dia.

Amostra: A Camara Municipal do Tarrafal tem como público interno um total 72 colaboradores dos diferentes sectores, Gabinete Técnico, Biblioteca Municipal e Paços do Concelho. Delimitamos uma amostra de 60 colaboradores onde foram inquiridos, mas infelizmente pela falta de disponibilidade apenas 55 colaboradores tiveram oportunidade de devolver o questionário.

Tratamento de dados: Todas as informações conseguidas para a realização deste trabalho foram analisadas e avaliadas, e em seguida apresentadas as constatações e conclusões a que se chegou. Depois de recolher os dados, os mesmos serão convertidos em números, apresentados em gráficos e tabelas no programa específico de tratamento de dados, nesse caso o programa **SPSS** e depois inseridas no Excel para podermos apresentar os resultados em gráficos ou tabelas as respostas obtidas, com as suas respetivas percentagem e interpretação. E a conclusão do estudo de caso.

PARTE III

Enquadramento Teórico e conceptual

1. O PROCESSO COMUCACIONAL NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES E RELAÇÕES PUBLICAS

1.2. COMUNICAÇÃO

A habilidade de se comunicar é característica fundamental da condição humana. O que diferencia o homem do resto dos seres vivos é a capacidade de inter-relação com outras pessoas, através do intercâmbio de ideias.

Porém, o que acontece é que na maioria dos ambientes das organizações, a dimensão da comunicação quase sempre está reduzida a um instrumento de divulgação e de controlo. O fato concreto é que não há programa de comunicação que funcione se as pessoas não estão afinadas com a missão da empresa assim, passa a existir uma troca de informações.

Dentro das organizações é possível perceber se a empresa está preocupada em disseminar informação. Mas, no entanto, sua comunicação não é a principal preocupação. É necessário prestar a atenção para a sintonia entre as necessidades da empresa e as expectativas do seu público interno.

Hoje, exige-se do profissional da área não apenas conhecimentos e habilidades nas práticas profissionais, mas também uma visão abrangente do mercado e do universo dos negócios. Mais do que um simples executor de tarefas (bom redator de releases¹, bom relacionamento com a mídia, excelente editor de house organ²), o profissional de comunicação empresarial deve ser um executivo, um gestor, capaz de planejar, estrategicamente, o esforço de comunicação da empresa ou entidade (FILIAGE, 2006, p. 58).

Muitos empresários dão grande valor aos clientes externos e se esquece dos internos, que na maioria das vezes, constituem - se na peça principal da empresa. Muitos estudos demonstram que o cliente externo é alcançado por intermédio do cliente interno, através de seu trabalho dentro da organização. As informações direcionadas ao cliente interno

¹ Relesse, é o que chamamos de comunicado de imprensa, é uma declaração por escrito distribuído aos meios de comunicação. Podem anunciar uma série de novidades: eventos agendados, promoções, prêmios recebidos, notícias sobre produtos e serviços novas parcerias importantes, etc. É uma ferramenta fundamental do trabalho de Relações Públicas, que as empresas devem utilizar bem.

² House organs são jornais, revistas, boletins

são de grande relevância na composição do sistema como um todo. Portanto, o cliente interno é um espelho no qual o cliente externo vê o reflexo e a imagem da empresa.

Silva (2004, p33) define a comunicação como “ processo de transmissão de informações e o respetivo entendimento do significado pelos envolvidos” ou seja, a comunicação envolve o entendimento do que foi transmitido por todos os envolvidos no processo e a comunicação permite que as pessoas demonstrem suas ideias, sentimentos e valores para os outros, de forma simples, que possam ser compartilhadas entre todos os envolvidos, aumentando, desta forma as possibilidades de que as pessoas possam trabalhar juntas para conseguir atingir seus objetivos.

Para Schermerhorn (1996, p 256) “É o processo interpessoal de enviar e receber símbolos que contêm mensagens”. Por meio da comunicação, as pessoas trocam e compartilham informações umas com as outras. Também é por meio da comunicação que as pessoas influenciam os outros e são por eles influenciados em atitudes, comportamentos e entendimentos, desse modo, a comunicação é essencial para o sucesso regencial das organizações.

Segundo Keith Davis e John Newstrom,

Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando essa ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal - entendido que muitas vezes as separa. (*upud*, KUNSCH, 2003,p.161).

1.3. AS ORGANIZAÇÕES

Pensar em organizações é o mesmo que pensar em empresas, companhias, firmas, instituições, públicas ou privadas, que têm funções administrativas. As organizações podem ser definidas por combinações de empenhos e valores individuais que tem por objetivo a conquista de resultados em prol do coletivo. Com base nos estudos de Maximiano (2009), “por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam intangíveis para uma só pessoa. Uma grande empresa, uma pequena oficina, um laboratório ou um corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos os exemplos de organização”.

Nassar citado por Pasqualini (2006, p. 14) explica a origem das organizações:

A história das organizações começa nas primitivas atividades de caça, pesca, criação de rebanhos e da agricultura. Momento em que o homem começa, por exemplo, a compreender a importância de trabalhar em grupo para abater e transformar grandes animais em alimento. E que evolui até estabelecer mundialmente o que os estudiosos dominam de sociedade de organizações. Uma sociedade cujo funcionamento cotidiano depende do entrosamento de milhões de organizações, de todos os tipos, estruturadas com objetivos de produzir bens e prestação de serviço.

Existem diversos autores que definem as organizações. De acordo com Kunsch (2003, p. 23) organização é o termo utilizado para “um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns”.

Já Pereira (2004, p. 103) define as organizações “como sistema de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções por meio de processos, no contexto humano, interorganizacional e social e em continuidade temporal”.

Chiavenato citado por Kunsch (2003, p. 24) expõe duas definições para as organizações:

1. As organizações como unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançarem objetivos específicos. Neste sentido, a palavra organização denota qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos.
2. Organização como função administrativa e parte do processo administrativo. Neste sentido, organização significa ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles.

Há alguns anos, o termo “organizações” pode ser definido por um agrupamento de pessoas que se interagem e desempenham funções visando atingir objetivos e resultados comuns. Essas definições podem ser atribuídas a organizações de pequeno, médio ou grande porte, formais ou complexas.

Robbins citado por Kollross (2008 p. 2) explica que os integrantes de uma organização interagem entre si “baseados em processos simbólicos e de relações políticas para, numa ação conjunta de capacidades técnicas e interpessoais, realizar os objetivos definidos como favoráveis à manutenção e ao crescimento da organização.

Constata-se que as organizações são definidas por diversos autores. Cada um analisa de sua maneira, porém, as definições possuem diversas similaridades. Kunsch (2003, p. 48) conclui: “Não há uma teoria única aceita e aplicada Universalmente. Todas têm seus pontos fortes e fracos e variam de acordo com as percepções dos estudiosos. O conhecimento das tipologias condição essencial para planejar a comunicação com eficácia”.

1.4. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O termo Comunicação Organizacional é um conceito que tem sido trabalhado há quase trinta anos, quase de forma pioneira no Brasil, pela autora Margarida Kunsch. Mas esse termo começou a ser conhecido na década de 70, numa época em que a Comunicação Empresarial estava na sua fase de divulgação, contribuindo assim para que os outros segmentos da sociedade apostassem nas ferramentas de comunicação.

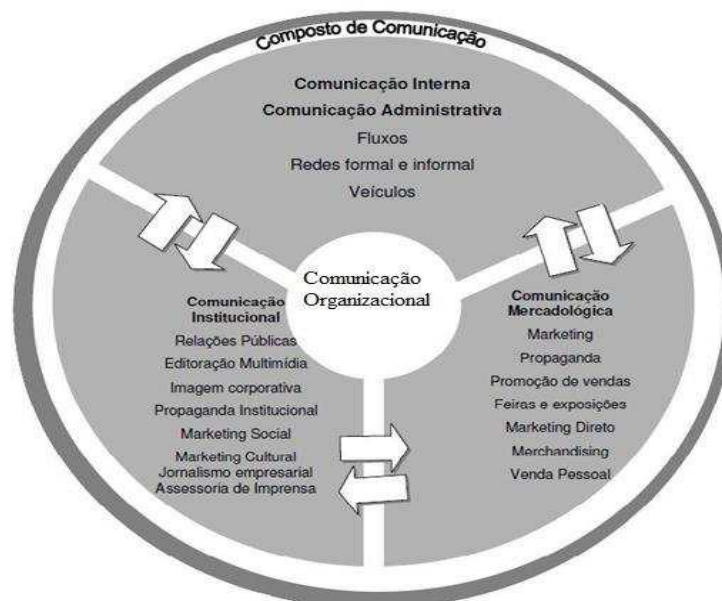
Tendo em conta que a Comunicação Organizacional é a chave do sucesso e funcionamento das organizações, é de salientar que não existe uma definição única para ela, daí que são vários os autores que a abordam. A Comunicação Organizacional é um processo onde ocorre a troca de informações. Este processo tem várias maneiras de se desenrolar como face a face, através dos gestos, através da fala e da escrita que permitem a interação entre os colaboradores e as organizações. Ela é também voltada aos colaboradores e tem como objetivo informar, motivar e envolver o público interno na gestão da organização.

Sousa et al. (2006, p.192) define a Comunicação Organizacional como sendo «o processo através do qual os membros da organização trocam informações sobre a organização e sobre as mudanças que nesta ocorrem». Parte-se do princípio que o objetivo dos autores é mostrar que o objetivo do processo de troca de informações é informar os colaboradores sobre as mudanças que ocorrem nas organizações.

Kunsch (2003, p.149) define Comunicação Organizacional como sendo «a disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global». A pretensão desta autora é mostrar que devemos sempre analisar como funciona o processo comunicacional entre as organizações e os seus vários públicos, ou seja, que devemos estar atentos ao processo da comunicação e entender como ela funciona.

A autora afirma ainda que, dentro da Comunicação Organizacional estão incluídas modalidades comunicacionais como: Comunicação Institucional, Comunicação Administrativa, Comunicação Interna e Comunicação Mercadológica. Todas elas funcionam de forma interligada. Logo abaixo, o gráfico composto por Margarida Kunsch (2003, p. 150) apresenta o Composto de Comunicação, os tipos de comunicações que fazem parte da Comunicação Organizacional.

1.5. COMUNICAÇÃO INTEGRADA



Fonte: Margarida Kunsch, 2003, p. 150.

Entende-se a **Comunicação Administrativa** aquela que é voltada às pessoas que exercem as funções administrativas de uma empresa. Segundo Kunsch (2003, p. 152), “administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou

resultados”. Visto isso, a comunicação se insere como uma aliada nessa área, pois auxilia a organização a atingir seus objetivos permitindo o funcionamento do sistema organizacional.

Lee Thayer citado por Kunsch (2003, p.153) diz ainda que a comunicação administrativa é “aquela que altera, explora, cria ou mantém relações situacionais entre funções-tarefas, pelas quais é responsável, ou entre sua subseção e qualquer outra organização global”.

Já a **Comunicação Institucional** tem papel fundamental em uma organização: É responsável pelas relações públicas e estratégicas da empresa, auxiliando na construção da imagem e da identidade da organização. Em outras palavras, o indivíduo conduz os problemas relacionados à comunicação e tem como uma de suas funções promover um clima benéfico e estável da empresa e seus diversos públicos.

De acordo com Kunsch (2003, p. 165): “a comunicação institucional, por meio das relações públicas, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos.” Justamente por esse motivo, o gestor de comunicação institucional tem de conhecer profundamente as políticas da organização, por se tratar de uma função complexa com foco na comunicação integrada.

Outro elemento da comunicação integrada³ é a **Comunicação Mercadológica**, que tem por objetivo reforçar e aumentar a venda e divulgação das marcas e serviços da empresa. Esse setor está ligado ao departamento de marketing. De acordo com Kunsch (2003, p. 162), “é a área de marketing que deve estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação e organização da comunicação mercadológica”. A autora ainda compara: “assim como as relações públicas devem gerenciar a comunicação institucional, (...) o marketing tem a seu cargo a coordenação e a direção da comunicação mercadológica. Assim sendo, fica responsável por toda a manifestação que tenha objetivo de conquistar o público consumidor” (2003, p. 163).

³Comunicações Integrada são todas as estratégias ou ações desenvolvidas pelas organizações que permitem o relacionamento entre elas e os seus diversos públicos. Ela estabelece uma política global, em função da existência de coerência entre os programas estabelecidos nas comunicações institucional, administrativa, interna e mercadológica e, ainda, evita a sobreposição de tarefas.

De acordo com Pinho (2006, p. 40), a comunicação mercadológica é “aquela projetada para ser persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e/ou no comportamento do público visado”. Segundo Kunsch (2003, p. 149):

a comunicação organizacional estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

A junção dos compostos de comunicação acima citadas, pertencentes à comunicação organizacional, é denominado de comunicação integrada, uma nova prática comunicacional que passou a ser utilizada pelas empresas nos últimos anos. Com focos e objetivos definidos, permitem a uma organização ações estratégicas de comunicação e auxiliam no bom relacionamento com o público e a sociedade. Desta forma, Kunsch (2003, p. 149) afirma que “não se devem mais isolar essas modalidades comunicacionais. É necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional”.

Desta maneira, pode-se entender que as diferenças de cada subárea são respeitadas, porém, desta vez, por meio de um planejamento de comunicação todos os setores e cada um dos profissionais atuam em busca de um só objetivo. De acordo com a mesma autora, as organizações que atuam com a comunicação integrada “possuem o diferencial necessário para manter-se em um mercado que exige rapidez, economia e eficácia nos processos comunicativos”.

A Comunicação integrada pode ser conceituada por estruturar e unir todos os departamentos existentes numa empresa e suas formas de comunicação com o objetivo de criar voz única e agregar valores em benefício de todos os profissionais, seja de alto ou baixo escalão. Com essa sinergia, os profissionais desenvolvem suas funções, porém com objetivos em comum.

Trevisan (2003, p.6), explica que a comunicação integrada possui um conceito básico: “(...) a interação entre as diversas áreas, ferramentas e necessidades de comunicação de uma organização”. A empresa que possui a comunicação integrada consegue solucionar os problemas de maneira mais ágil, já que os profissionais estão unidos em torno de uma mesma finalidade, o que contribui para a imagem corporativa da empresa.

Nos últimos anos as empresas aumentaram de maneira significativa, a preocupação com os funcionários. Estes passaram de meros empregados para colaboradores ou cidadãos corporativos⁴, o que os aproxima ainda mais na empresa. Palmerstron *et al.* (2004, p. 4) afirmam que, com as transformações do mercado e com o aumento da concorrência nas últimas décadas levaram as empresas a concluírem que “a atuação isolada de uma área de comunicação não atende mais às demandas”, ou seja, é preciso que todas atuem em conjunto. Por isso, é indispensável união, integração e a troca de conhecimento entre colaboradores, empresários e o profissional de comunicação.

1.5.1. COMUNICAÇÃO INTERNA

A Comunicação Interna, o tema em estudo, é mais um importante composto da comunicação integrada, visa toda e qualquer possível interação e a troca de informações entre a organização e seus funcionários. Esse tipo de comunicação tem a necessidade de transmitir ao público interno, as ações, visões e pensamentos da organização, deixando o funcionário “a par” do que ocorre na empresa.

Segundo Pasqualini (2006, p. 36), a comunicação interna é determinante para manter a “saúde organizacional” e têm como finalidade comunicar os acontecimentos, os fatos, as notícias a todos os funcionários de uma determinada empresa. A autora ainda afirma que, a comunicação interna tem como objetivo essencial “firmar a imagem positiva da empresa na mente de seus colaboradores”.

Para Torquato (2004, p. 54), a missão da comunicação interna é: “Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégias da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.”

Este setor vem ocupando cada vez mais espaço nas empresas. Deixou de ser uma atividade secundária e passou a ocupar um espaço valioso nas organizações por estimular o diálogo, o desenvolvimento dos funcionários e a troca de informações entre

⁴ Padrão de conduta ética da corporação em relação aos dois principais públicos de qualquer organização: funcionários e comunidade. A sua importância está no fato de que o respeito aos direitos humanos, tanto dos funcionários quanto da comunidade, é um forte fator de sucesso para as empresas. É onde estão relacionados nossos deveres e direitos como colaboradores de uma instituição.

qualquer nível hierárquico. Os empresários passaram a refletir nos prejuízos e nos transtornos que geram a falta de comunicação. Por isso, os investimentos com esse departamento se tornaram maiores nos últimos anos.

Pimenta (1999, p. 119), diz que uma organização que ainda possui sistema e estrutura tradicional não há espaço para o diálogo. Ela é racional e burocrática, o que impede a união e a participação dos seus colaboradores.

Para Marchiori (2008 p. 213), a comunicação interna,

Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas.

É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização.

Por esse motivo a comunicação interna, considerada democrática e transparente, visa comunicar ou transmitir informações e, além disso, ela é responsável por mudar o comportamento dos cidadãos que, antes vistos com atitudes caracterizadas como individualistas, agora passam a agir em prol do coletivo, o que une e torna cada funcionário fundamental na empresa.

Marchiori (2008, p. 213) diz que “é preciso mais que desenvolvimento de uma função, é preciso envolvimento, criatividade, oportunidade de aprendizagem e fundamentalmente produção de conhecimento”. Com isto o autor quer dizer que se um profissional é bem informado sobre os acontecimentos da empresa, sente que seu trabalho é valorizado e se torna ainda mais comprometido. Dessa forma sua produtividade será maior e melhor. É o bom funcionamento da comunicação interna que sustenta a comunicação externa e garante a boa imagem da empresa.

Juarez Bahia (2002, p. 31), tem a mesma linha de pensamento e concorda com os autores acima. Segundo ele, a comunicação interna tem a integração como objetivo principal, ou seja, pretende transmitir o pensamento, as decisões e ações da empresa aos funcionários, com rapidez e clareza, demonstrando as posições que seus coordenadores assumem diante de determinadas situações.

Para que os resultados positivos sejam atingidos, é preciso que todos os colaboradores sejam pessoas totalmente integradas às realidades organizacionais. Somente dessa maneira será alcançada uma informação de qualidade.

De acordo com Kunsch (2003, p. 157), é necessário rever os conceitos dos colaboradores, caso alguma empresa queira implantar uma comunicação interna eficiente, participativa com discurso e prática integrada. “De nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados os público número um, no conjunto de públicos de uma organização.” Aí a autora está a referir a valorização dos colaboradores interno como o ponto focal na organização.

A comunicação interna não tinha muito valor pelas organizações, era esquecida somente a comunicação externa tinha seu valor. Não havia preocupação, muito menos compromisso com os funcionários. Estes, por muitas vezes, eram os últimos a saber sobre as decisões e os rumos da empresa. Kunsch (2003, p. 157) completa que “a comunicação era fria, alienada e verticalizada”.

Há alguns anos, os empresários passaram a perceber que agir de maneira autoritária com os funcionários da empresa não é a melhor maneira de chefiar um grupo. Ao contrário, essa atitude só prejudicaria o desempenho dos colaboradores, o que afeta diretamente os resultados da organização. Na nova visão corporativa, os gerentes passaram a ser vistos como líder, ou seja, aquele que tem o papel de integrar pessoas e visões diferentes em prol de objetivos comuns.

De acordo com a visão de Kunsch (2003, p.159), as vantagens para possuir a comunicação interna são inúmeras. Primeiramente, o funcionário é engajado na empresa, um “porta-voz” da organização aos seus familiares e amigos. Vale lembrar que pode ser de forma positiva ou negativa. Porém, a empresa tem a responsabilidade de construir credibilidade, confiança e interesse nesse funcionário aos assuntos organizacionais.

A comunicação na empresa também garante o alinhamento dos funcionários com os objetivos a serem alcançados e pode ainda ajudar na prevenção de possíveis

contratempos, pois a empresa tem a possibilidade de interceder conflitos e buscar soluções com antecedência. Boletins, intranet, revistas, impressos, murais, computador com acesso a internet são alguns dos instrumentos da comunicação interna que, mobiliza e envolve os funcionários aos assuntos da organização, da cidade, do país e do mundo. Desta forma, o colaborador, não se considera um mero empregado, mas sim pessoas que “exercem suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente”. (KUNSCH, 2003, p. 159).

É relevante ressaltar que o departamento de comunicação em uma empresa oferece possibilidades e estímulo ao diálogo. O que antigamente era um mito, com a comunicação é possível presenciar a troca de informações.

A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Quantos valores poderão ser acentuados e descobertos mediante um programa comunicacional participativo! Oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional. Se considerarmos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível. E um serviço de comunicação tem muito a ver com a integração entre os diferentes setores. (KUNSCH, 2003, p. 159)

Torquato (1986, p. 179) explica que “os resultados positivos da comunicação interna dependem de um trabalho em equipa, de todos os departamentos, sem exceção, e de todos os empregados”. Diante dessa realidade, faz-se necessário um planejamento adequado, que esteja baseado nas informações obtidas e, desta forma, seja realizado o planejamento estratégico voltado aos interesses internos e externos. Entretanto, alguns pontos devem ser lembrados para que a comunicação interna seja eficaz. São eles: linguagem, pessoal responsável, estratégias, qualidade e políticas.

Kunsch (2003, p. 160) afirma que as “políticas e estratégias têm de ser definidas e transparentes”, ou seja, deve ser adotado um ambiente livre entre executivos e empregados, aberto ao diálogo tanto para críticas positivas quanto negativas. A comunicação busca o fato que realmente compromete o desempenho do colaborador.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela

implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados. (KUNSCH, 2003, p. 160)

O profissional da comunicação que rege esse setor deve ser atento aos acontecimentos internos, porém com visão nos acontecimentos mundo a fora. Kunsch (2003, p. 161) acredita que trazer esses acontecimentos as rotinas da organização “significa contribuir para o debate dos grandes temas nacionais e para o exercício da cidadania”. Deve-se lembrar que os benefícios da comunicação devem afetar tanto os funcionários como as organizações, consideravelmente importantes para ambos.

Com a comunicação interna eficaz na organização, cria-se um clima dinâmico e positivo, gera valor e credibilidade para a empresa, os colaboradores se sentem respeitados, passam a valorizar o pensamento do coletivo e não mais individual, os empregados e dirigentes possuem relação de confiança entre si e passam a se valorizar como cidadãos. Investir em comunicação é, sem dúvida alguma, investir no crescimento da organização.

1.5.1.1. Ferramentas da comunicação interna

Para que se possa realizar a comunicação dentro de uma empresa, torna-se necessário a utilização das diversas ferramentas para estabelecer o contato com o público tendo em conta com a sociedade cada vez mais exigente e o mercado de trabalho cada vez mais competitivo é evidente o aparecimento de novos instrumentos da comunicação interna.

França (1999 p.29), engloba as ferramentas em quatro segmentos: auxiliar, oral, escrita e aproximativa. Os instrumentos de comunicação dirigida escrita são divididos em duas categorias: informativos ou publicações. Os informativos têm por propósito levar ao público uma comunicação objetiva, não à espera de retorno, apenas de compreensão do que foi informado. As publicações têm como objetivo de transmitir informações para públicos específicos, onde o melhor seria a existência de publicações segmentadas direcionadas.

No entanto, elas podem possuir interesses variados e seu carácter passa a ser menos informativo e mais genérico. De entre os quatro veículos de comunicação mencionados, destacamos os veículos da comunicação dirigida escrita, oral e aproximativa, porque são as mais utilizadas na CI em qualquer organização e ainda é de mais fácil utilização. Os veículos de comunicação dirigida escrita, informativas, são:

- ❖ **Avisos:** comunicações curtas de carácter oficial, acompanhadas ou não de ilustrações. Normalmente são colocados em lugares especiais no interior da organização, nos quadros de avisos. Requerem cuidados para atrair atenção dos colaboradores e devem ser sempre atualizados;
- ❖ **Cartas:** transportam as mensagens escritas interna e externamente, com inúmeras intenções: boas vindas, promoções, aniversários, datas de destaque, etc;
- ❖ **Circular:** um ofício ou outro tipo de correspondência duplicado e é enviado a várias pessoas ou instituições;

E os instrumentos de comunicação escrita, publicações, são:

- ❖ **Boletins informativos:** tipo de jornal, todavia com menores dimensões e quantidade de informações;
- ❖ **Newsletters:** publicações técnicas destinadas aos grupos de interesse (financeiros ou de um ramo de negócio), que projetam um conceito dinâmico da empresa ao arrolarem as modificações, os dados económicos, os êxitos da companhia e equivalente repercussão para os públicos. Esse tipo de documento canaliza os textos empresariais enviados mas não aproveitados pela imprensa;
- ❖ **Mural:** veículo posto num suporte, para a exibição de folhas isoladas ou dispostas em molduras e cores distintas que delineiam as ações. Elaborado e controlado pelos colaboradores, aceita qualquer tema e é utilizado de acordo com suas expectativas;
- ❖ **Manuais:** compilam noções essenciais, políticas e preceitos. São considerados veículos de comunicação dirigida escrita em apoio aos diferentes departamentos da organização desde que a sua confeção tenha sido um trabalho conjugado com o serviço de Relações Públicas e dedicado a estabelecer o diálogo e respeitar os interesses dos públicos;
- ❖ **Folheto:** impresso com ou sem imagens, que objetiva expor informações históricas, económicas e sociais da empresa a indivíduos selecionados;

❖ **Regulamentos:** determinadas possibilidades de comunicação entre a empresa e os seus públicos necessitam de parâmetros escritos para que funcionem a contento para todos os grupos envolvidos. Enquadram-se nessa situação o sistema de sugestões e a caixa de sugestões em virtude dos regulamentos necessários à sua concretização e dos meios utilizados para a sua divulgação. A confiança mútua deve reger os relacionamentos que se estabelecem;

❖ **Caixas de sugestões:** um esquema de contrato sigiloso dos colaboradores com a administração, destinado à realização de inquietes e sondagens de descontentamentos. Estende-se esse veículo ao público externo, destacando-se na coleta de opiniões, principalmente dos consumidores de serviços. Elas lidam com a espontaneidade e com a vontade das pessoas;

❖ **E-mail:** o correio eletrónico é um canal de transmissão e troca de informações entre os adeptos da comunicação virtual, a custos mínimos é simples, cómodo, rápido, económico e flexível, o que certamente contribuirá para a diminuição do preparo tradicional da correspondência, rompendo uma cadeia – anotar, dactilografar ou digitar e imprimir, expedir e postar;

❖ **Intranet:** é a rede privada de uma instituição ou organização. O acesso a essa rede é permitido a um conjunto restrito de utilizadores. Está em franco progresso a implementação de redes corporativas internas denominadas *intranets*, que praticam os mesmos fundamentos e a tecnologia da internet. São protegidas de «ataques» externos por servidores da segurança. As *intranets* elevam a compreensão e a qualidade dos informes, dando maior autonomia aos operadores do sistema, facilitando a comunicação e o atendimento ao público interno;

Enquanto os de comunicação dirigida oral são:

❖ **Telefones:** quase como uma extensão de conversas informais, o telefone atua na mesma linha de relevância. É um dos principais instrumentos de trabalho para o atendimento ao público em geral, por facilitar o acesso a recursos e serviços;

❖ **Reuniões:** têm uma tarefa fundamental a cumprir diante das estratégias de Relações Públicas: a participação programada - um método excelente para democratizar os relacionamentos das organizações, no qual não há delegações, porém a observação constante do transcorrer dos factos. Nas reuniões, o uso da palavra é relevante, assim como o poder da argumentação para o convencimento refletido e o contra-argumento, impelindo a raciocínios mais amplos e bem elaborados. As reuniões são divididas em

cinco categorias diferentes: reuniões informativas, reuniões instrutivas, reuniões questionadoras, reuniões deliberativas, reuniões dialéticas e «reunião ideal».⁵

❖ **Conversas informais:** informações prestadas por meio de simples «bate-papos» - se o «clima» pretendido com a acção proposta não for o esperado novas formas de comunicação poderão ser estabelecidas para alterar as expectativas negativas;

Para Tavares (2009), na comunicação dirigida oral, é mais rápido e eficaz de se transmitir uma informação aos colaboradores, mas alerta para uma atenção especial na sua utilização, tendo em vista o público-alvo (qual setor), que se quer atingir.

E por último, a comunicação dirigida aproximativa comporta todos os veículos que "permitem qualquer aproximação física entre os públicos e a instituição" (FRANÇA, 1999, p. 74), sendo representadas pelos eventos, reuniões, visitas, patrocínio, doação de brindes e donativos, conversas discursivas, entrevistas, etc.

Bland e Jackson (1992, p. 45-89) afirmam também que existem instrumentos de comunicação escrita, instrumentos de comunicação oral e instrumentos de comunicação audiovisual. Entretanto enfoca-se aqui nos instrumentos de comunicação escrita e instrumentos de comunicação oral, porque são os mais utilizados, menos custoso e ainda de fácil compreensão. Os de comunicação escrita tem algumas vantagens como não deixarem muito espaço para ambiguidades ou más interpretações, podem ser lidas e relidas sempre que necessário e que se queira. São ainda o método principal de difusão de informação, tanto dentro da organização como fora dela. Esses autores destacam alguns instrumentos de comunicação escrita:

❖ **Documentos de serviço** incluem: instruções correntes, regulamentos, manuais de operação, memorandos, organigramas. São aqui mencionados os documentos de serviço

⁵ Reuniões informativas - dedicadas à exposição e à coleta de informações, especialmente daqueles que raramente têm oportunidade de expressar as suas ideias e seus conhecimentos. Reuniões instrutivas - distinguem-se pela informação e aprendizagem. Abrangem: reunião, aula, círculo de estudos, curso, dramatização, estudo de caso, grupo de verbalização e observação, jogos de empresa, oficina e *workshops*. Reuniões questionadoras - contemplam a informação e discussão para estabelecer opiniões. Abarcam: conferência com debates, congresso, debate, encontro municipal, fórum, mesa-redonda, painel, painel técnico. Reuniões deliberativas - destacam-se pela discussão e deliberação. Estão divididas em: assembleia de acionistas, assembleias de condôminos, assembleia de sócios, comissão de júri, comissão de trabalho, conclave, convenção partidária, junta. Reuniões dialéticas - marcadas pela discussão e votação, são utilizadas quando se procura a verdade. São exemplos: parlamento, tribunal de júri. Reunião Ideal - deve encontrar-se o tipo ideal de reunião para cada circunstância.

porque tendem a ser vistos como meras formalidades e não como transmissores de informação;

❖ **Comunicados:** situam-se algures entre os documentos de serviço e os boletins informativos. O seu objetivo é divulgar informações imediatas, como resultado de negociações salariais. É simples, curto e factual, é utilizado porque contém informações importantes que devem chegar aos colaboradores o mais rápido possível;

❖ **Boletins informativos:** é um dos métodos mais preciosos de comunicação e tem duas vantagens simples e concisas. Normalmente é barato e simples de produzir e ainda pode conter mais informações que outros instrumentos de comunicação maiores;

❖ **Jornais e revistas da organização:** são benéficas para a comunicação com o pessoal, pois proporciona uma informação regular sobre o que acontece na organização, o que faz a concorrência, novos processos e desenvolvimentos, atividades dos empregados, características dos colaboradores, e outras atividades que de outra forma se perderia;

❖ **Relatórios:** a empresa tem de elaborar contas para apresentar aos acionistas e a quem as financia. Por isso, não é muito complicado produzir-se uma versão simplificada do relatório anual e contas, acrescidas de algumas informações que afetem só colaboradores. Os autores afirmam ainda que os boletins informativos, os jornais e a revista da organização e os relatórios são os principais instrumentos de comunicação mas não os únicos.

Comunicação oral é o método mais antigo de todos, ela é também conhecida como a «fala». É mais informal e natural e adapta-se melhor às necessidades do recetor. São métodos de comunicação oral:

❖ **Percorrer as instalações:** é comunicar na sua forma mais simples. Se esses percursos forem bem-feitos, com regularidade e sinceridade é uma forma de mostrar aos colaboradores que os diretores interessam por eles. É também um dos melhores métodos de conhecer as pessoas.

❖ **Reuniões de representantes:** é uma forma vulgar de representação e reúne representantes de direção e dos colaboradores à volta de uma mesa, para debaterem as suas dificuldades, mas convém frisar que este tipo de comunicação não substitui a comunicação direta entre direção e o pessoal;

❖ **Reuniões de departamento:** ela não deve ser entre o assistente de direção e os colaboradores e secretárias, mas sim deve incluir todos os gestores e executivos do departamento por mais elevados que sejam os seus cargos. São extremamente

importantes mas devem ser informais. O seu objetivo deve ser a troca de informações, a deteção prévia dos problemas que vão surgir e a criação de um bom ambiente de trabalho;

❖ **Reuniões de equipa:** é um modo eficaz de aproximar as pessoas e de transmitir a informação para as bases. A comunicação e particularmente a reunião de equipa, é vital para se conseguir a colaboração das pessoas. Este tipo de reunião exige uma grande disciplina, implicam muito tempo e esforço e ainda exigem a antecipação do fim do dia e trabalho ou a paralisação da linha de montagem.

Com esta divisão, compreende-se a importância em saber escolher a ferramenta e os canais mais apropriados de comunicação para se atingir o público interno, escolhendo a linguagem mais adequada, bem como técnicas que serão utilizadas. Desta forma, começa-se a compreender a comunicação dirigida com mais afinco, pois é nela que o “profissional de Relações Públicas sempre apostou para a formação e orientação de seus diferentes públicos - objeto da sua atividade.” (FRANÇA, 1999, p. 75).

1.6. TIPOS DE COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

De acordo com o Manual do Instituto Superior da Gestão Bancária⁶ (2003,pag.5.3) considera a importância da comunicação interna nas organizações pelas suas três funções: Transmitir, partilhar e controlar. Este manual salienta ainda a importância de que para uma melhor compreensão da comunicação organizacional, torna – se necessário compreender os tipos de estruturas organizacionais e as formas de comunicação associadas a cada tipo de estrutura.

Kast et al (apud Bertrand e Guillemet, 1988) afirmaram que “era impossível compreender uma organização se apenas se referisse a dimensão formal. É preciso, ter em conta as redes de relações informais, as normas oficiosas, as relações de autoridade não previstas, etc”. para estes autores a estrutura formal está mais bem adaptada para um meio estável, enquanto uma estrutura informal convém mais a um meio turbulento.

⁶ Este manual aborda temas de Comunicação, Comportamento Organizacional e Recursos Humanos e é propriedade da Associação Portuguesa de Bancos.

1.6.1. A estrutura formal

Para Petit e Dubois (1998 p.75) a estrutura formal de uma organização visa atingir o objetivo da organização – produção de um bem ou de um serviço – utilizando de forma racional os meios disponíveis. Nesta perspectiva o sistema formal leva a controlar os comportamentos dos indivíduos e dos grupos para os tornar previsíveis.

O sistema formal de uma organização caracteriza – se por um certo número de constantes que podem servir de pontos de referência para análises no terreno: objetivo da organização, a especialidade das tarefas, a coordenação das funções, a ordem, a autoridade, a uniformidade dos comportamentos, a remuneração, a tecnologia, etc. concretamente o sistema formal de uma organização pode estar circunscrito aos textos jurídicos, aos regulamentos internos, aos estatutos da organização, às descrições de funções e de postos, aos protocolos de comunicação, às notas de serviço, aos boletins oficiais de informação, aos folhetos de acolhimento, aos relatórios de atividades, sem esquecer os organigramas.

A comunicação formal é conceituada por Schermerhorn (1999, p. 261) como sendo aquela que “segue a cadeia do comando estabelecida pela hierarquia de autoridade da organização”. Tanto Petit e Dubois como Schermerhorn esse tipo de comunicação está diretamente relacionada com o organograma organizacional⁷, obedecendo à ordem hierárquica definida. É através desta que muitas vezes os colaboradores de uma empresa não têm a informação necessária e daí surgem conversas boca a boca e boatos que as vezes a situação tornam difícil de se controlar. A comunicação aí é de cima para baixo ou seja a comunicação é descendente.

1.6.2. A estrutura informal

Herbert Simon (upud Kunsch 2003, p.83) diz que para mais detalhado que seja o sistema de comunicação formal estabelecido na organização, terá que ser sempre suplementado por canais informais, através dos quais fluirão informações, aconselhamento e inclusive, ordens.

⁷**Organograma organizacional** é uma espécie de diagrama usado para representar as relações hierárquicas dentro de uma empresa, ou simplesmente a distribuição dos setores, unidades funcionais e cargos e a comunicação entre eles. Ou seja é a forma organizada de demonstrar os cargos com os seus respectivos níveis de poder. Tal qual sempre os cargos de maior poder relativo dentro da empresa, estão ao topo, e, assim sucessivamente até o ultimo de menor nível hierarquico.

O autor ressalta que o sistema informal da comunicação emerge das relações sociais entre as pessoas, que esta não é requerida e contratada pelas organizações e considera que a comunicação informal adquire maior importância ao se descobrir que o comportamento dos indivíduos se orienta não só para os objetivos propostos pela organização, mas para os objetivos pessoais.

Ganon e seus colaboradores (apud Petit e Dubois 1998) afirmam que nenhuma organização pode funcionar apoiando – se unicamente nas relações formais que se encontram codificadas nos regulamentos e nos procedimentos. Afirmando ainda que a organização formal dá poucas informações sobre:

- a formação dos grupos que emergem espontaneamente no interior da empresa; as pessoas associam – se por interesse, por afinidade ou por necessidade;
- a importância relativa dos postos uns em relação aos outros, exatamente como é entendido por aqueles que o ocupam;
- o estilo da direção dos responsáveis: autoritário, democrático, etc.;
- a medida segundo o qual os superiores delegam a autoridade;
- o grau de centralização que conduz a mais ou menos amplitude na tomada de decisão;
- as relações que existem entre as pessoas da hierarquia e aqueles que se encontram em posição de aconselhar.

Em estruturas pequenas e informais, o ambiente de conhecimento recíproco dos seus elementos permite o fluxo direto de mensagens, sabendo-se bem quais os interesses estratégicos da gestão. Porém, quando as organizações são grandes, com muitos departamentos, se dispersam geograficamente ou se organizam por unidades de serviço, ou até quando os dirigentes e gestores não conhecem todos os colaboradores, a comunicação desdobra-se em interpessoal e mediata⁸.

No que diz respeito à comunicação informal, (SCHERMERHORN,1999, p.261) por sua vez, caracteriza-se como sendo aquela que “se desenvolve separadamente da estrutura formal e não segue a cadeia de comando. São chamadas, às vezes, de boatos”. Isso acontece principalmente por esse tipo de informação não estar devidamente formalizado. Apesar disso possui a vantagem de agilizar o processo comunicativo.

⁸ A comunicação mediata significa o recurso a estruturas departamentais (comunicação, imagem relações públicas) que materializam e transmitem os objetivos estratégicos da gestão.

Para Robbins (1998, p.464), as comunicações informais “surtem para atender às necessidades que não são satisfeitas através de comunicação formal. Elas não são aprovadas pela administração e não existe uma hierarquia estrutural predeterminada”. Apesar de SCHERMERHORN disse que esse tipo de comunicação agiliza no processo comunicativo o que justifica a atitude da administração em não aceitar essa forma de comunicação é porque ela pode desviar as pessoas das suas principais atividades, tornando-se desvantajosa no sentido de transmitir informações incorretas e inoportunas.

Com base nas definições acima, entende-se que a estrutura formal compreende os organogramas e regras, sendo que a informal contempla um ou mais grupos, pertencentes a uma organização, que espontaneamente e sem o real conhecimento desta teoria, acabam relacionando-se entre si e por consequência criam suas regras, cultura e meios de comunicação ou seja é um tipo de comunicação mais aberta.

Sendo assim, o conforme diz Torquato (2004 p.74) o equilíbrio entre as redes formal e informal é fundamental para a fluidez do processo comunicativo nas organizações.

Esses são os dois tipos de comunicação existentes nas organizações. Além disso, a comunicação ocorre também por meio de fluxos, é o que será explicado a seguir.

1.7.FLUXOS COMUNICATIVOS

A Comunicação interna é uma das formas de uma organização comunicar com os seus colaboradores. Ela visa, basicamente, a motivação dos colaboradores, ajudando no desenvolvimento de um clima favorável nas organizações. O sucesso ou o fracasso da CI não só depende do seu processo, mas também da forma como é transmitida ou do fluxo de informação utilizado. Sendo assim cada organização adota o tipo de comunicação e o fluxo de informação que melhor se adequa a ela e aos seus objetivos.

Segundo Gaudêncio (2004, p. 39) os fluxos de comunicação exercem grande influência sobre a eficácia do processo comunicacional. “São eles que constituem os caminhos, os desvios e os degraus por que atravessa a comunicação.” O autor destaca três principais tipos de fluxo de informação interna nas organizações: descendente, ascendente, lateral e diagonal.

1.7.1. Fluxo Descendente

Gaudêncio classifica esse fluxo como vertical e de cima para baixo. Segundo o autor, a comunicação formal faz parte desse fluxo. Já para Kunsch (2003, p. 5), esse fluxo está relacionado à transmissão de normas, ordens e diretrizes da empresa. O Fluxo descendente ocorre em empresas autoritárias, onde a intenção é apenas repassar informações já tomadas aos funcionários, sem poderem opinar e sem consultá-los.

De acordo com Marin citado por Nieviroski e Amorin(2007, p. 3),

Este fluxo de comunicação, tido como o mais importante para a direção da organização, torna-se causa frequente de problemas, tais como: saturação de informações nos canais que fazem este tipo de comunicação; ordens comunicadas às pressas e vagamente e comunicação realizada sem precisão devido a termos muito técnicos ou sem critérios. Ou seja, este fluxo de comunicação apresenta distorções na sua execução em virtude de sua prática rotineira.

1.7.2.Fluxo Ascendente

As comunicações ascendentes ocorrem de forma contrária da comunicação descendente. Nesse fluxo, as pessoas estão na parte inferior da estrutura organizacional e enviam informações para a parte superior, onde estão os dirigentes. A comunicação acontece de baixo para cima e, segundo Gaudêncio (2004, p. 40) tende a ser menos formais. É a partir desse fluxo que a gerência obtém informações dos seus funcionários.

Gaudêncio (2004, p. 40) afirma que,

O sistema ascendente não tem força do sistema formal, e grande parte das mensagens flui por meio de canais informais, escapando, assim, ao controle. (...) os planos de sugestões, os boletins de resultados de tarefas e os círculos de controle de qualidade constituem algumas formas que respondem pelo fluxo ascendente.

1.7.3.Fluxo Lateral

A comunicação lateral ou horizontal ocorre com pessoas que estejam no mesmo nível organizacional. Segundo Gaudêncio (2004, p. 40) “o fluxo lateral é muito estratégico

para efeitos de programas de ajuste e interação de propósitos com vistas à consecução de metas”.

Kunsch (2003, p. 86) enfatiza a importância desse fluxo: “possui papel agregador que proporciona a socialização de informações, assim como o conhecimento de atividades das outras unidades organizacionais”. Para que a comunicação exerça seu verdadeiro papel nas organizações são necessários instrumentos, ferramentas que facilitam a transmissão das mensagens.

1.7.4.Fluxo Diagonal

Muitos autores afirmam que falar em fluxo lateral é o mesmo que falar em fluxo diagonal. Porém, Gaudêncio (2004, p. 41) trata os fluxos de maneira diferente.

Para o autor, o fluxo diagonal trata-se de mensagens trocadas entre um superior e um subordinado localizados em departamentos diferentes. Esse modelo se insere em organizações menos burocráticas e mais abertas aos fluxos informais.

Gaudêncio (2004, p. 41) expõe os pontos positivos e negativos desse fluxo: “pontos positivos: rapidez, tempestividade e transparência. Pontos negativos: ruídos na comunicação”.

Oliveira e Rocha (2001, p. 97) afirmam também que existem três fluxos de Comunicação Interna: Vertical Ascendente, em que visa a transmissão de ordens, ou seja, informar os colaboradores como devem fazer os seus trabalhos; Vertical Descendente, onde os colaboradores informam os superiores hierárquicos como anda os trabalhos e Horizontal, facilita a coordenação das tarefas e isso permite o estabelecimento de relações interpessoais.

Por outro lado, Robbins (2005, p. 234) enfatiza que a Comunicação Interna pode fluir em sentido Vertical ou Horizontal. A dimensão Vertical pode ser dividida em direção ascendente e descendente. Na comunicação descendente, a comunicação flui do nível mais alto para o nível mais baixo. É usado por executivos e líderes para atribuir tarefas, fornecer instruções, bem como informações relativas às políticas e procedimentos, identificar problemas que necessitam de atenção e dar *feedback* sobre o desempenho, enquanto na comunicação ascendente os colaboradores é que se dirigem aos níveis mais altos de uma

organização. Ela é utilizada para fornecer *feedback* às chefias, informá-las dos progressos relativos às metas e relatar os problemas vigentes.

Por meio desta direção, as chefias mantêm-se informadas a respeito de como os colaboradores se sentem em relação ao trabalho, aos colegas e à organização de uma forma geral. A comunicação horizontal dá-se entre membros de grupos do mesmo nível, entre os administradores do mesmo nível ou quaisquer pessoas de horizontalidade equivalente, pelo que se pode dizer que aqui, verifica-se a comunicação lateral.

Pode – se constatar que esses autores seguem a mesma linha de pensamento no que tange a comunicação os fluxos comunicacionais interna nas organizações, tendo em conta que todos afirmam que os fluxos comunicacionais processam da forma horizontal ou lateral, vertical, ascendente, descendente e atribuem o mesmo significado a todos esses conceitos e dando mais ênfase no fluxo horizontal/Lateral porque facilita a coordenação das tarefas e isso permite o estabelecimento de relações interpessoais.

1.8.BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Na comunicação existe muitas barreiras que servem como obstáculos ou resistência à comunicação e o afetam profundamente, fazendo com que a mensagem tal como é enviada se torne diferente da mensagem recebida ou seja o recetor ao receber mensagens numerosas interferências podem limitar a sua compreensão.

Kunsch (2003,p.75) apontou quatro classes de barreiras mais gerais no âmbito organizacional: “ as pessoas; as administrativas/burocráticas; o excesso e a sobrecarga de informações; e as informações incompletas e parciais.”

De acordo com a autora as pessoas podem facilitar, mas também podem dificultar a comunicação, tendo em conta que cada um tem a sua personalidade, a sua percepção no âmbito de diferente contexto, dos valores de cada um.

Uma administração burocrática pode dificultar a comunicação na medida em que vai sonegar as informações aos trabalhadores porque excesso de burocracia atrapalha em qualquer área numa organização.

Excesso ou sobrecarga de informação é uma outra barreira a comunicação quando á ordens nos vários sentidos e várias formas satura o recetor e a informação perde a credibilidade da fonte e acaba a não acreditar e pode reagir de forma negativa perante às

mensagens recebidas. Também as informações incompletas criam obstáculos na comunicação porque com isso surgem dúvidas e isso impede que a comunicação seja eficaz.

Na opinião de Torquato (1991, p166), “a retenção de informação faz parte do jogo de poder que há dentro das organizações: reter informações faz parte do disputado jogo do poder. Quem possui muitas informações, consegue ocupar razoável espaço organizacional”.

Silva (2004, p37) argumenta que “a diferença entre a comunicação eficaz e comunicação ineficaz pode ser apoiada em quão bem as partes comunicantes lidam com quatro aspetos do processo da comunicação: diferenças de percepção, emoções, inconsistências entre comunicação verbal e não- verbal, e confiança prévia entre as partes”.

De acordo com o autor as **diferenças de percepção** criam barreiras na comunicação isto porque cada pessoa tem a sua forma de descodificar as mensagens. Para superar percepções e linguagens diferentes, a mensagem deveria ser explicada de modo que, pudesse ser entendida por recetores com diferentes pontos de vista e experiências. Poderia, também, entender a situação do ponto de vista das outras pessoas com quem se quer comunicar. Silva (2004, p37) diz que “As diferenças de percepção envolvem diferenças de cultura. de linguagem, de regiões geográficas, de conhecimentos, dentre outros”.

Reações emocionais: emoções tais como: ódio, amor, defensividade, ciúme, medo e embaraço, influenciam como as pessoas entendem as mensagens dos outros e como influenciam os outros com suas próprias mensagens.

Inconsistência entre comunicação verbal e não-verbal: Ocorre pela forte influência recebida de fatores não- verbais, como movimento do corpo, a vestimenta, a distância da pessoa com quem se fala, a postura, os gestos, as expressões faciais, o movimento e direção dos olhos e o contato.

Desconfiança ou confiança que ocorrem, em grande parte, como consequência da credibilidade do transmissor, na mente do recetor, afetando a eficácia da comunicação. A credibilidade do transmissor é afetada por circunstâncias do contexto em que envia a mensagem. Em geral, a credibilidade de um administrador vai ser alta, se ele for percebido pelas pessoas como conhecedor, digno de confiança e sinceramente

preocupado com o bem-estar dos outros. Credibilidade é o resultado de um processo de longo prazo, no qual a honestidade, a imparcialidade e as boas intenções de um indivíduo são reconhecidas pelos outros.

Kunsch (2003, p.76) diz que “o nível da credibilidade que o recetor atribui ao comunicador afeta diretamente suas reações em relação às palavras às ideias do comunicador” com isso a autora quer dizer que para que haja uma boa comunicação o recetor tem acreditar na fonte da mensagem. Por exemplo um subordinado aceita bem uma informação do seu superior se estes tem uma boa referencia dele, isto tem a ver com confiança ou desconfiança. Com as análises dos instrumentos, canais, redes, fluxos, fatores que influenciam a comunicação e barreiras que dificultam a comunicação interna foca-se, neste momento, nas contribuições das Relações Publicas como agente facilitador no Processo da comunicação interna. Tendo em conta que não basta ter todas as ferramentas mas sim também de pessoas qualificadas que sabem como gerir informações e dublar as barreiras que dificultam esse processo.

1.9.RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO INTERNA

No decorrer do nosso trabalho discutimos e apresentamos vários conceitos sobre o processo da comunicação interna as formas de comunicação, as ferramentas, os fluxos e as barreiras que podem dificultar a comunicação e daí é importante ressaltar agora qual a contribuição das relações públicas nesse processo.

Segundo o artigo que fala sobre a Relações publicas e a comunicação interna, a imagem de uma empresa é muito importante para a sobrevivência da mesma. Em decorrência disso, tem se discutido a relação empregado / empregador e é neste cenário que se inclui a boa relação com o colaborador e a eficiência da comunicação para com o público interno.

Quando se fala em comunicação interna organizacional, automaticamente relacionamos ao profissional de Relações Públicas, pois é ele o responsável pelo relacionamento da empresa com seus diversos públicos (internos, externos e mistos) bem como fazer com que haja interação entre todo universo organizacional.

Segundo (Freitas apud Corrêa,1995, p.71)

Administrar a boa relação da empresa com todos os segmentos de público é tarefa de profissionais de relações públicas. Empresa que se preza e que se trabalha investe primeiro na qualidade dos seus funcionários, para depois divulgar imagem e conceito baseados no compromisso que assumiram perante a sociedade.

Kunsch (2003, apud Andrade 1994) assegura que o profissional de Relações públicas funciona como agente catalisador dentro da empresa, em presença da administração e dos colaboradores, procurando ativar e manter a compreensão, a motivação e a confiança que deve reinar em toda a organização.

Pode-se ver que as Relações Públicas visam harmonizar os interesses das organizações com seu público interno e impulsionar o seu desenvolvimento, uma vez que a principal função da atividade é criar um bom entendimento entre organização e os colaboradores e uma relação cooperativa entre a política institucional e as atitudes de seus públicos, transformando, desenvolvendo e aprimorando ambas as partes, a fim de atingir um clima harmónico que resulta no bem-estar comum.

Desta forma, a área de Relações Públicas pode assim ser entendida como um meio facilitador que ajuda a organização a alcançar e manter o comprometimento de seu público interno, com ações planejadas e direcionadas à satisfação deste público. Para um trabalho efetivo de comunicação, os profissionais destas áreas devem ter como premissa básica o conhecimento da cultura da organização em que irá atuar. O propósito das atividades destes profissionais são as organizações, seus públicos e suas opiniões. Promover e administrar relacionamentos, valendo-se de estratégias e planos de comunicação, é o ponto central da atividade.

2. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO

A tendência natural de toda organização é crescer e desenvolver-se. O Desenvolvimento Organizacional é uma resposta da organização às mudanças. É um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização, de tal maneira que esta possa se adaptar melhor às novas conjunturas,

mercados, tecnologias, problemas e desafios que estão surgindo em uma crescente progressão.

O Desenvolvimento Organizacional visa a clara percepção do que está ocorrendo nos ambientes interno e externo da organização, a análise e decisão do que precisa ser mudado e a intervenção necessária para provocar a mudança, tornando a organização mais eficaz, perfeitamente adaptável às mudanças e conciliando as necessidades humanas fundamentais com os objetivos e metas da organização. O D.O. exige a participação ativa, aberta de todos os elementos que serão sujeitos ao seu processo e, mais do que tudo, uma profundo respeito pela pessoa humana.

Motta e Vasconcelos (2006, p.61), relacionam o conceito de Desenvolvimento Organizacional a três itens distintos, porém complementares: Estratégia Educacional; Mudança Planeada e Comportamento. A partir disso, eles delineiam algumas metas para o desenvolvimento organizacional, dentre as quais duas delas são de extrema importância para essa pesquisa bibliográfica – as mesmas dizem respeito às relações interpessoais e à valorização do fator humano nas organizações.

No que tange à prática do Desenvolvimento Organizacional como processo, Bouldin (1993), salienta a necessidade do envolvimento ativo do alto escalão administrativo, a plena utilização das redes formais e informais de comunicação (conceitos que já serão abordados adiante), e a formação de uma equipe específica que atue como agentes de mudança – desenvolvendo tanto o planejamento como a execução da mudança. O Desenvolvimento Organizacional preza por mudanças no comportamento da organização para, assim, alcançar também os objetivos pretendidos quanto às alterações na estrutura formal da corporação.

Na prática, seu processo, como aponta Chiavenato (2003, p.23), engloba a cultura, o clima e o ambiente organizacionais, as relações existentes – interpessoais; inter e intra-grupais; hierárquicas, o processo de comunicação e as estratégias, juntamente com o processo decisório da organização.

2.1. A Relação entre Desenvolvimento Organizacional e Comunicação Interna

Para se conduzir o Desenvolvimento Organizacional de forma satisfatória é preciso trabalhar a comunicação interna em prol da socialização do capital humano⁹, em relação aos objetivos pretendidos com a mudança planeada. Dessa forma, os colaboradores ficarão totalmente a par dos objetivos da referida mudança e serão motivados a trabalhar de forma pró-ativa – cumprindo as metas estabelecidas com o novo padrão de gestão adotado. Tal fato ainda acarretará na clara definição dos objetivos e da identidade da empresa para os colaboradores.

O Processo de Desenvolvimento Organizacional, como já evidenciado anteriormente, lida com mudanças nos modelos de gestão utilizados – Mudanças Organizacionais, e, para que o mesmo ocorra eficiente e eficazmente, é necessário que se faça uma alteração na cultura organizacional da empresa, conforme dizem Motta e Vasconcelos (2006, p.83), e Chiavenato (2003).

Marchiori (2008), ressalta que as organizações existem num estado de equilíbrio em meio a forças que influenciam o ambiente organizacional. Nesse sentido a autora faz a seguinte afirmação:

Mudança Organizacional é o estado em que a organização é colocada quando há um desequilíbrio (intencional ou não) entre a correlação dessas forças. Nesse contexto teórico, mudança é algo cuja deflagração tem um claro início, meio e fim, e que ocorre obedecendo a uma sequência de etapas lógicas. (MARCHIORI, 2008, p. 292)

Na questão da implementação da mudança organizacional – e traçando uma correlação entre Comunicação Interna e Cultura Organizacional, Marchiori (2008, p.291), prossegue e destaca a importância da comunicação interna no referido processo, afirmando que a mesma “é identificada como suporte fundamental ao processo de implementação de mudança e, no desempenho dessa função, como produtora de significados e de artefactos culturais”.

⁹ **Capital humano** é a capacidade de conhecimentos, competências e atributos de personalidade consagrados na capacidade de realizar trabalho de modo a produzir valor económico. São os atributos adquiridos por um trabalhador por meio da educação e experiência.

Sendo assim, para a efetivação do Desenvolvimento Organizacional, fica explícita a relação de dependência com a Comunicação e Cultura Organizacional e, obviamente, com a mudança organizacional – visto que o Desenvolvimento Organizacional é responsável por traçar as diretrizes acerca do planejamento de mudanças dentro das empresas.

Essa dependência tem seu embasamento no fato de a comunicação interna, como reafirma Marchiori (2008, p.221), ser “a vertente que constrói a identidade organizacional e engloba, portanto, todas demais posturas internas da empresa”, sendo, também, responsável pela socialização dos indivíduos em relação à mudança nos paradigmas da cultura organizacional – a partir da devida efetivação do Desenvolvimento Organizacional.

No que concerne ao Desenvolvimento Organizacional, a relação supracitada entre Comunicação, Cultura e Mudança Organizacional, evidenciada na citação de Marchiori (2008), o autor Argenti (2006, p.169), aponta a direção do gerenciamento da comunicação interna, afirmando que esta “envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”.

Apesar do tema Comunicação Organizacional e, evidentemente, a Comunicação Interna, estarem ganhando mais relevância a cada dia pela Administração como um todo, para assegurar que todos os processos organizacionais ocorram de forma contundente nas empresas – incluindo-se, obviamente, o processo de DO entre estes, é necessário que a Comunicação seja tratada de forma estratégica. Para que, assim, além desta ser usada para difundir (internamente), as estratégias adotadas, a Comunicação Organizacional torne-se responsável por moldar as estratégias no âmbito corporativo.

Em consonância de pensar a comunicação estrategicamente dentro das organizações, Argenti (2006, p.43), salienta que a organização orienta-se adequadamente “ao criar uma estratégia de comunicação coerente”. O mesmo autor segue afirmando, em relação à conduta da empresa, que “a capacidade de vincular sua estratégia geral aos seus esforços de comunicação é de extrema importância”. Ainda em relação à questão da relação “Comunicação x Estratégia” e sua influência no Desenvolvimento Organizacional, a partir da mudança organizacional – englobando a cultura da empresa,

Marchiori (2008, p.181), destaca que, na atual conjuntura, a organização deve “planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação”.

Dessa forma, percebe-se que, a partir do momento que os líderes entenderam o real impacto que a comunicação interna tem em todos os setores e processos constituintes da organização – e traçarem estratégias para elucidar seus processos internos, as empresas por eles geridas terão um bom desenvolvimento.

Considerando-se isoladamente o Desenvolvimento Organizacional e sua relação com a Motivação e o Clima Organizacional, podemos perceber, mais uma vez, o papel determinante da Comunicação Interna – pois é ela a responsável pela manutenção da motivação humana, bem como das atividades concernentes ao desenvolvimento de um clima propenso ao pleno cumprimento das atividades correspondentes ao trabalho desempenhado pelos colaboradores de uma organização.

Temos, então, que a Comunicação Interna participa ativamente de todos os procedimentos correspondentes ao Desenvolvimento Organizacional. Por exemplo, ao se planejar uma mudança radical na empresa – considerando-se a Cultura Organizacional no âmbito de tal mudança, para caracterizar-se efetivamente o “DO”, a comunicação será o elemento-chave responsável por moldar a estratégia de implementação e manutenção do Processo de Desenvolvimento Organizacional.

Em consequente, para a motivação dos colaboradores em prol da mudança e para a fomentação de um clima propenso ao processo planejado de mudança, a comunicação interna mostra-se essencial. Tal afirmação é mostrada por Marchiori (2008), Pinho (2006) e Argenti (2006).

Pinho (2006), demonstra que Comunicação e Cultura Organizacional estão sempre interligados. Assim, para enfatizar ainda mais a relação determinante entre Comunicação, Cultura e Desenvolvimento Organizacional temos o posicionamento de Chiavenato (1987, p.213), em que o autor afirma que, no que tange às mudanças organizacionais, o “desenvolvimento da organização é um processo planejado de modificações culturais e estruturais”. Conforme demonstrado, Estratégias Organizacionais e Comunicação Organizacional – incluindo-se a Comunicação Interna,

precisam estar em comum acordo, numa relação de complementação mútua. É a partir dessa ótica que a correta utilização da Comunicação (e de seus processos) será capaz de determinar o sucesso do Desenvolvimento Organizacional.

Ora, a incorporação da prática de envolvimento ativo de, líderes e gerentes com a Comunicação Interna, como afirma Argenti (2006, p.187), “é essencial porque esses indivíduos são os bastiões da cultura e os visionários na empresa, e toda comunicação relacionada à estratégia organizacional começa com eles”.

Os gerentes precisam reconhecer que, se fornecerem as informações aos funcionários e se souberem ouvi-los, eles se envolverão com o trabalho, estarão conectados com a visão da empresa e serão capazes de levar adiante as metas da organização. (ARGENTI, 2006, p.171)

Bouilin (1993) retrata a importância das informações fluírem livremente entre as equipes de trabalho e dos Agentes (gerentes ou administradores), trabalharem a comunicação interpessoal de forma intensa. Essa mesma autora também enumera fases para a efetivação da mudança organizacional (a partir da implementação) e, ainda, fala sobre a resistência à mudança.

A resistência é um fator comum no processo de Desenvolvimento Organizacional. Foguel e Souza (1985), apontam o mau planejamento da mudança organizacional como um dos principais aspectos contribuintes para tal comportamento, devido ao fato de os mesmos nem sempre levarem em conta a cultura e as especificidades evidenciadas na organização.

Assim, pensar a comunicação interna estrategicamente e trabalhá-la em conformidade à cultura, para promover a mudança organizacional de forma efetiva, é mais que necessário.

Verificando-se o Desenvolvimento Organizacional, tem-se que o mesmo evidencia-se em uma abordagem comportamental. Assim, seu processo lida com a comunicação e a cultura organizacional em prol da socialização do capital humano quanto à mudança organizacional.

Motta e Vasconcelos, (2006, p. 259), colocam que “o desenvolvimento organizacional não é apenas uma estratégia educacional, mas também uma intervenção nos aspetos estruturais da organização, isto é, na divisão do trabalho, na rede de comunicações etc., bem como na estratégia das transações com o ambiente”.

Como o Desenvolvimento Organizacional lida com mudança na cultura corporativa, é necessário que seu planeamento seja amplamente analisado, pois a cultura organizacional é o elemento responsável pela diferenciação da organização (suas crenças e valores), das demais empresas. Cada Organização possui sua própria cultura é isso que a torna única, como diz Chiavenato (2003).

Apesar de, na maioria das vezes, a necessidade de se introduzir uma mudança organizacional dentro de uma empresa partir da análise do macro - ambiente e do mercado ou, até mesmo, de uma ‘imposição’ da própria sociedade, sabe-se que é no âmbito interno que o Desenvolvimento Organizacional atuará e, então, trabalhará a implementação e manutenção da mudança em questão. O embasamento para a afirmação supracitada pode ser evidenciado através do posicionamento de Marchiori (2008, p.298), ao tecer considerações acerca do processo de planeamento de mudanças organizacionais – a partir da comunicação e cultura organizacional.

A partir dos vários conceitos abordados, sobre os temas e teorias que constituem o Processo de Desenvolvimento Organizacional e influenciam no modo como a Comunicação atuará em tal processo, percebe-se que a relação existente entre Mudança Planeada, Cultura Organizacional e Comunicação Interna’ é determinante para uma execução satisfatória e eficiente do Desenvolvimento Organizacional.

PARTE IV

Estudo Empírico

1. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO CONCELHO E DA CAMARA MUNICIPAL DO TARRAFAL.

O Concelho do Tarrafal, fica situado no extremo e na parte mais a Norte da ilha de Santiago, arquipélago de Cabo Verde – ÁFRICA. Teve sua criação no ano de 1917, por Decreto nº3108-B, de 25 de Abril de 1917, publicado no suplemento nº3 ao B.O nº25/1917 desintegrando-o do concelho de Santa Catarina que tivera já a sua sede na vila do Tarrafal até 1912.

De acordo com Estatuto dos Municípios – Lei nº 134/IV/95 de 3 de Julho: o Município goza de autonomia, administrativa, financeira patrimonial normativa, organizativa e é independente.

A Câmara Municipal é o órgão executivo colegial do Município, é constituída por um presidente e por vereadores eleitos por sufrágio direto, universal livre igual e secreto. Tem como princípios gerais da organização e gestão:

- a) Princípio da racionalidade, visando o equilíbrio entre os objetivos e os recursos disponíveis;
- b) Princípio da eficácia, visando garantir a realização dos objetivos fixados, no quadro da prossecução do interesse público municipal;
- c) Princípio da coordenação, que consiste na articulação entre os serviços municipais e a integração das atividades;
- d) Princípio da flexibilidade, visando a adequação permanente das estruturas e dos recursos às necessidades de desenvolvimento do Município.

Estrutura orgânica e funcional

A Câmara Municipal do Tarrafal compreende os seguintes serviços:

-Gabinete do presidente: é um serviço de apoio direto e pessoal ao Presidente da Câmara Municipal.

-Secretaria Municipal: é um serviço do Município encarregue da gestão administrativa, financeira e patrimonial e outras funções de caráter comum aos serviços da Câmara Municipal. A secretaria Municipal integra as seguintes divisões:

Divisão Financeira- que integra as seguintes secções: Secção de imposto Municipais, secção de taxas e licenças, tesouraria e secção de mercados e feiras.

Divisão de Orçamento e contabilidade - é serviço responsável pela elaboração e execução do orçamento.

Divisão de Recursos Humanos, administração e Património- é o serviço responsável pela gestão administrativa, dos recursos humanos e do património Municipal. Esta integra as secções de: Aprovisionamento e Património e Expediente e arquivo.

Divisão de serviços Urbanos: é o serviço responsável pelo saneamento básico, salubridade e limpeza pública do território municipal, organização e manutenção dos espaços verdes.

Divisão de Sistemas de Informação: é o serviço municipal responsável pela implementação da política municipal no domínio da informatização, desenvolvimento de sistemas, gestão de rede aquisição e manutenção de equipamentos informáticos.

- Gabinete Técnico: é o serviço encarregue do exercício das atribuições municipais nos domínios do planeamento, urbanismo, infraestrutura, obras, habitação e transporte rodoviários. Compreende as seguintes divisões:

Divisão de Planeamento

Ordenamento do Território e Divisão de obras e fiscalização.

-Direção de estudos e políticas de desenvolvimento: é o serviço encarregue do exercício das atribuições municipais nos domínios de educação, saúde, promoção social, cultura e desporto, juventude e tempos livres e animação social. Tem as seguintes divisões:

Divisão dos serviços Recreativos, Culturais e Desportivos

Divisão de Desenvolvimento Social

Divisão de atividades económicas e ambientes

2. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

2.1. Caracterização dos inquiridos

Num total de 72 colaboradores foram aplicados questionários a 60 deles, mas somente 55 inqueridos devolveram o questionário, sendo que 34 que correspondem a 61,8%, são do sexo masculino e 21, correspondente a 38,2%, são do sexo feminino como mostra a tabela 1. Essa amostra foi considerada por nós uma amostra representativa para o estudo porque ela apresenta as mesmas características gerais do universo em que foi retirado, onde foi contemplado colaboradores de todos os sectores, idades, sexo e nível de escolaridade.

Tabela 1: Apresentação por sexo dos inquiridos

Sexo	Frequência	Percentagem
Masculino	34	61,8
Feminino	21	38,2
Total	55	100,0

Fonte: Dados de pesquisa Maio 2012¹⁰

Na **Tabela 2**, podemos ver que dos 55 colaboradores, os resultados nos apresentam uma acentuada concentração nas faixas etárias entre os 20 a 29 anos que corresponde a 45% que representa os 25 colaboradores, 19 dos 55 inquiridos que corresponde a 34,5% tem a idade compreendida entre os 30 a 39 anos, 9 dos inquiridos que representa a 16,4% tem idade compreendida entre 40 a 49anos e 2 deles tem idade dos 50 a 59 que corresponde a 3,6%.Esses dados mostram-nos que há uma concentração nas faixas etárias entre 20 a 29 e 30 a 39, que de acordo com a nossa amostra corresponde a 44 dos inquiridos que representa 80%colaboradores. Isso permite-nos concluir que a maioria dos colaboradores da Camara Municipal do Tarrafal é jovens.

¹⁰ Dados de pesquisa feito através do questionário aplicado no dia 8 de Maio de 2012.

Tabela 2: Distribuição por faixa etária

Idade	Frequência	Porcentagem
20-29	25	45,5
30-39	19	34,5
40-49	9	16,4
50-59	2	3,6
Total	55	100,0

Fonte: Dados de pesquisa Maio 2012

A **tabela 3** mostra que num universo de 55 colaboradores inqueridos, 27,3 % possuem o ensino secundário completo, 23,6% possuem a formação profissional, 18,2% tem o grau de Licenciatura, 14,5% ensino secundário incompleto, 7,3% tem EBI incompleto e 5,5% completo.

Ao Cruzarmos as variáveis categoria/cargo e habilitações literárias, constatamos que os que têm EBI incompleto e completo, ensino secundário incompleto e completo, que representa 54,6%, tem como função auxiliar administrativo, condutor, ajudantes dos serviços gerais e fiscal. Também podemos ver que dentro desses níveis de escolaridade existem dois colaboradores que embora não possuam um alto nível de escolaridade, ocupam o cargo de chefe secção, facto que explica pelo tempo de serviço no qual são promovidos. Recordamos que esses indivíduos são os colaboradores que não têm nenhuma formação. Os que são qualificados¹¹ que representa 45,4% dos inquiridos, ocupam categoria/cargo de Diretor, Vereador, Arquiteto, Técnico de construção civil Assistente administrativo e técnicos profissionais e alguns auxiliares administrativo. Aí, podemos ver que a categoria e o cargo dos colaboradores estão ligados a habilitações literárias e o tempo de serviço dos mesmos.

¹¹ Qualificados são os técnicos profissionais, bacharéis licenciados ou mestrados

Tabela 3: Cruzamento das variáveis: habilitações literárias e categoria/cargo dos colaboradores

Categoria e Cargo	Habilitações Literárias								Total
	EBI completo	EBI incompleto	E.S.incompleto	E.S.completo	Formação Profissional	Bacharel	Licenciatura	Mestrado	
Diretor de Serviço							2		2
Auxiliar Administrativo	1	2	2	4	4				13
Tecnico_construcao civil					3	1			4
Fiscal			1	10					11
Condutor		1	4						5
Ajudante Serviços Gerais	1	1	1						3
Chefe secção	1			1					2
Assistente Administrativo					2				2

Técnico Profissional					2				2
Vereador(a)							3	1	4
Arquiteto							2		2
Não sabe/não responde					2		3		5
Total	3	4	8	15	13	1	10	1	55

Fonte: Dados de pesquisa 2012

Analisando a tabela resultante do cruzamento das idades com a categoria profissional, podemos verificar que a maioria dos funcionários que representa 81,8% da amostra tem idade de 20 a 39 anos, tem como categoria/cargo de diretores, auxiliares administrativos, vereadores, técnicos em construção civil, chefe secção, assistentes administrativos, técnico profissional, fiscais. Nesta faixa etária as pessoas são mais inovadoras e menos resistentes às mudanças implementadas na organização, querendo inovar e estar motivados para estudar e contribuir para o desenvolvimento da instituição. Dos restantes colaboradores inquiridos, 8 destes, que representa 14,5%, está numa faixa etária entre 40 a 49 e tem como categoria/cargo técnico de construção civil, condutor, ajudante dos serviços gerais, chefe de secção e vereador. Apenas 2 dos colaboradores que representa 3,6 tem idade entre 50 a 59 anos e tem como categoria/cargo de auxiliar administrativo e arquiteto. Há necessidade de formação e capacitação técnico profissional dos colaboradores internos.

Quadro 4: Cruzamento das variáveis categoria/cargo e idade dos colaboradores

Categoria e Cargo	Idade					Total
	20-29	30-39	40-49	50-59	+60	
Diretor de serviço	1	1				2
Auxiliar administrativo	7	5		1		13
Técnico de construção civil	2	2	1			5
Fiscal	9	2				11
Condutor	2	1	2			5
Ajudante dos serviços gerais		1	1			2
Chefe seção		1	2			3
Assistente Administrativo	1	1				2
Técnico profissional		1				1
Vereador(a)	1	1	2			4
Arquiteto		1		1		2
Não responde	2	3				5
Total	25	20	8	2		55

Fonte: Dados de pesquisa Maio 2012

Em relação ao tempo na organização dos 55 inquiridos, 25 que representa 45% trabalham de 1 a 5 anos na CMT, 21 que representa 38,3% têm 6 a 10 anos com vínculo profissional, 6 que representa 10,9 % tem entre 11 a 22 anos e 3 dos colaboradores inquiridos que representa a 5,3% tem mais que 22 anos de serviços. Diante dos resultados, podemos entender que a maioria dos colaboradores tem menos de 11 anos de serviço, pelo que se mostram menos resistentes às novas propostas, sendo certo que os

profissionais com menos tempo de serviço não são tão resistentes às inovações, ao contrário dos que após um determinado tempo de vínculo podem vir a se acomodar com sistemas ultrapassados, criando certas resistências as novas propostas, em que esses fatores podem bloquear o desenvolvimento da instituição.

Tabela 5: Tempo de serviço dos colaboradores na C.M.T.

Tempo Serviço	Frequência	Percentagem
1 a 5 anos	25	45%
6 a 10 anos	21	38,3%
11 a 22 anos	6	10,9%
Mais que 22 anos	3	5,3%

Fonte: Dados de pesquisa Maio 2012

2.2. A Comunicação interna na Câmara Municipal do Tarrafal

Relativamente ao grau de importância dada à Comunicação Interna na CMT 43,6% dos inquiridos que corresponde a 24 colaboradores responderam «Pouco Importante» e desses 43,6% apenas 37,5% justificaram onde dizem que as pessoas são pouco humildes e que as pessoas sentem autónomas e que não existe o sentimento de pertença á instituição ou seja que cada um tem as suas individualidades. 30,9% que corresponde a 17 colaboradores consideram que as pessoas acham «Importante», 18,2% que representa a 10 colaboradores inqueridos consideram «Muito Importante» e 11,7% justificando que as pessoas dão muita importância porque o clima no trabalho é bom e que estão sempre informadas e que essa comunicação ajuda no desenvolvimento da organização 7,7% «Nada Importante», justificando que a CI na CMT não existe e que não preocupam com a satisfação dos outros.

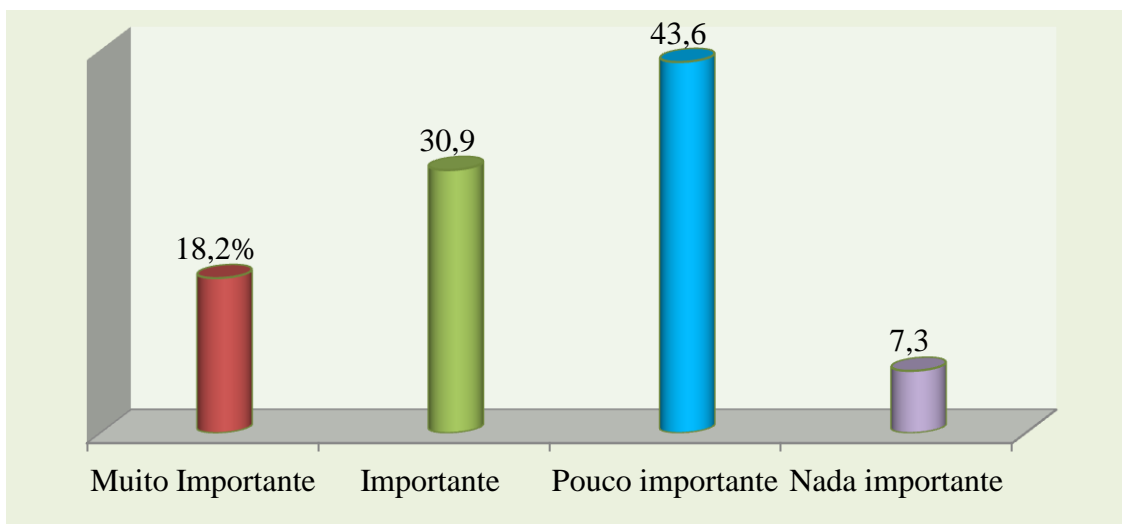


Gráfico 1: Importância que as pessoas dão à comunicação interna na CMT

Fonte: Dados de pesquisa Maio 2012

De acordo com o **gráfico nº2** verificamos que o processo de comunicação interna reflete uma percepção diversificada de opiniões, na qual 80 % classificam como regular, 12,7% consideram mau, apenas 7,3% consideram boa. Neste sentido somos obrigados a fazer algumas questões: será que existem interesses iguais para todos os colaboradores em saber buscar as informações, a fim de estarem em sintonia com tudo aquilo que se passa na sua organização, ou será que as informações são encaminhadas de uma forma selecionadas para as pessoas de acordo com as categorias e funções desempenhadas?

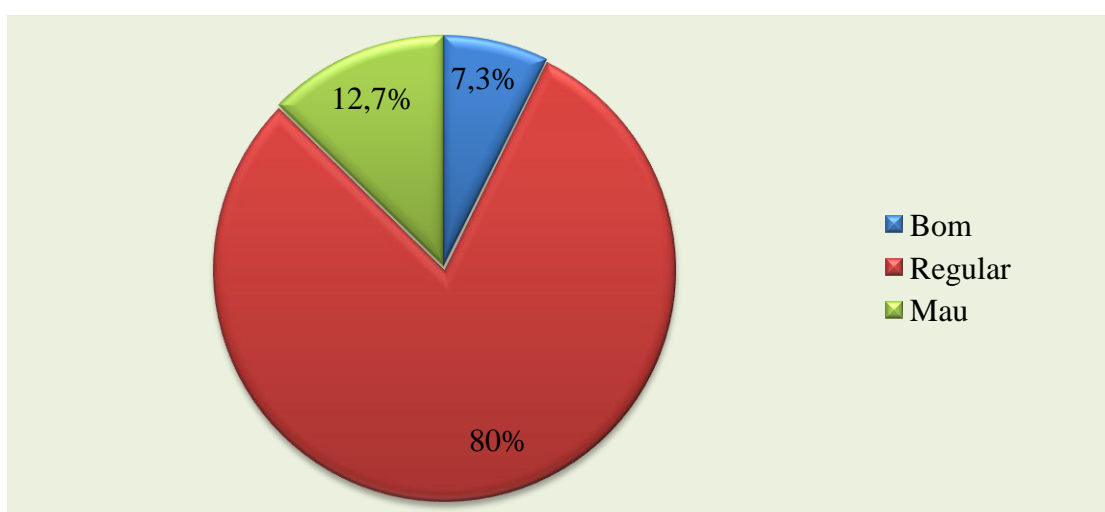


Gráfico 2: Classificação do processo da comunicação interna na CMT

Fonte: Dados da pesquisa de Maio 2012

No que concerne às informações transmitidas aos colaboradores, o **gráfico nº 3** mostra-nos que 67,3% dos inquiridos responderam que «raras vezes», 20% responderam «sempre», 12,7% responderam «nunca», 11,1%.

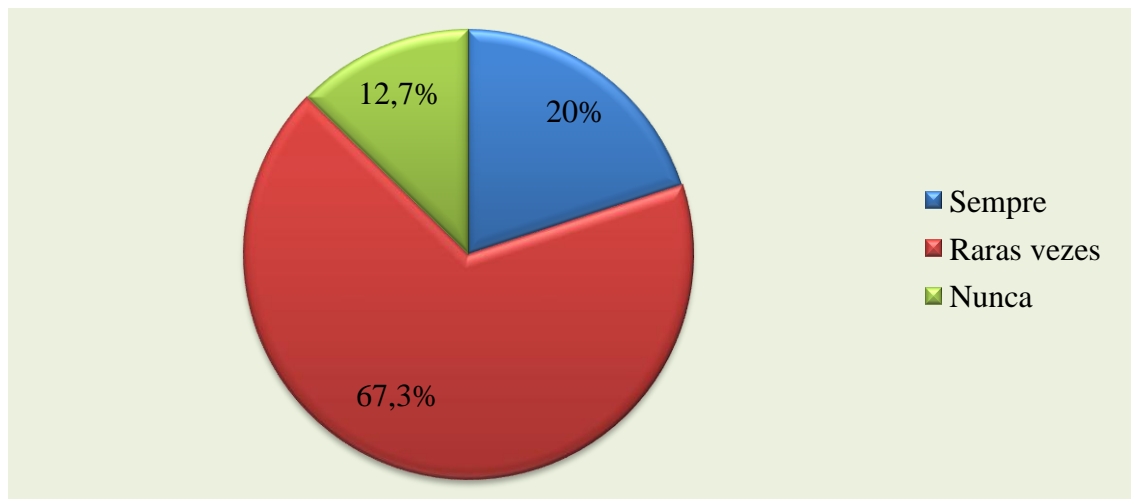


Gráfico 3: CMT fornece todas as informações aos seus funcionários

Fonte: Dados da pesquisa de Maio 2012

A **Tabela 6** mostra um conjunto de aspetos relacionados com a Comunicação Interna na qual cada colaborador expressou as suas opiniões relativamente a cada item. Conforme os dados relativamente sobre a existência de um técnico responsável pela comunicação na Camara Municipal do Tarrafal, 50,9% que corresponde a 28 colaboradores inquiridos, responderam que «sim» e 49,1%, que corresponde a 27 colaboradores, responderam que «não». Os colaboradores com respostas afirmativas, dizem que este técnico pertence a área de Recursos Humanos. Podemos constatar que esses dados não diferenciam, apesar que quase metade ter respondido que não existe. Entretanto, pela estrutura orgânica, confirmamos que existe gabinete de recursos humanos. Diante dos resultados podemos afirmar que esse gabinete não prima pela comunicação interna da instituição devido a percepção dos colaboradores nas respostas anteriores.

Sobre a questão se a CMT já realizou algum estudo para medir a satisfação dos funcionários, 21,8% responderam «sim», 74,5% afirmaram que «não» e 3,6% não responderam. Ao analisarmos as respostas, constatamos que de entre os que

responderam «não», estão os mais antigos funcionários e alguns colaboradores com uma categoria e cargo superiores dos que responderam «sim».

Quanto à questão que visa saber, se um funcionário bem informado se sente motivado para prestar um serviço de qualidade, 100% dos inquiridos têm a opinião afirmativa desta feita, podemos constatar que todos os funcionários querem estar informados sobre os assuntos da sua organização.

No que tange à questão se uma comunicação interna eficaz contribui para o desenvolvimento da organização, 98,2% responderam «sim» e 1,8% não respondeu. Como tínhamos referido na fundamentação teórica, o desenvolvimento organizacional está intimamente ligado a vários elementos, como a cultura organizacional, a motivação, o clima organizacional, assim como a comunicação que é um dos pilares dentro de uma empresa, seja ela pública ou privada.

Tabela 6: Questões relativamente à comunicação interna e desenvolvimento organizacional

Questões	Sim	Não	Não responde
Existe um técnico responsável pela área da comunicação na CMT?	50,9%	49,1%	0%
Como forma de agilizar o processo de comunicação interna, a CMT já realizou algum estudo para medir o nível de satisfação dos seus funcionários?	21,8%	74,5%	3,6%
Achas que um funcionário bem informado sente motivado para prestar um serviço de qualidade?	100%	0%	0%
Uma comunicação interna eficaz contribui para o desenvolvimento da organização?	98,2	0%	1,8

Quanto aos instrumentos de comunicação interna mais utilizados na C.M.T., o **gráfico nº4** permite - nos demonstrar que 32,7% afirmaram que é «Reunião com os funcionários», 20% responderam «conversas informais», 18,2% disseram «circular», 10,9% responderam «Conversas formais», 10,9% apontaram «Email» e 7,3% responderam «Telefone».

Nos questionários apontamos diversos instrumentos e deixamos em aberto para os inquiridos apontarem outros, mas ao analisarmos essa questão constatamos que existe uma deficiência em termos da utilização desses instrumentos tendo em conta que através da observação feita ficamos a saber que existe uma variedade dos instrumentos na Camara Municipal do Tarrafal.

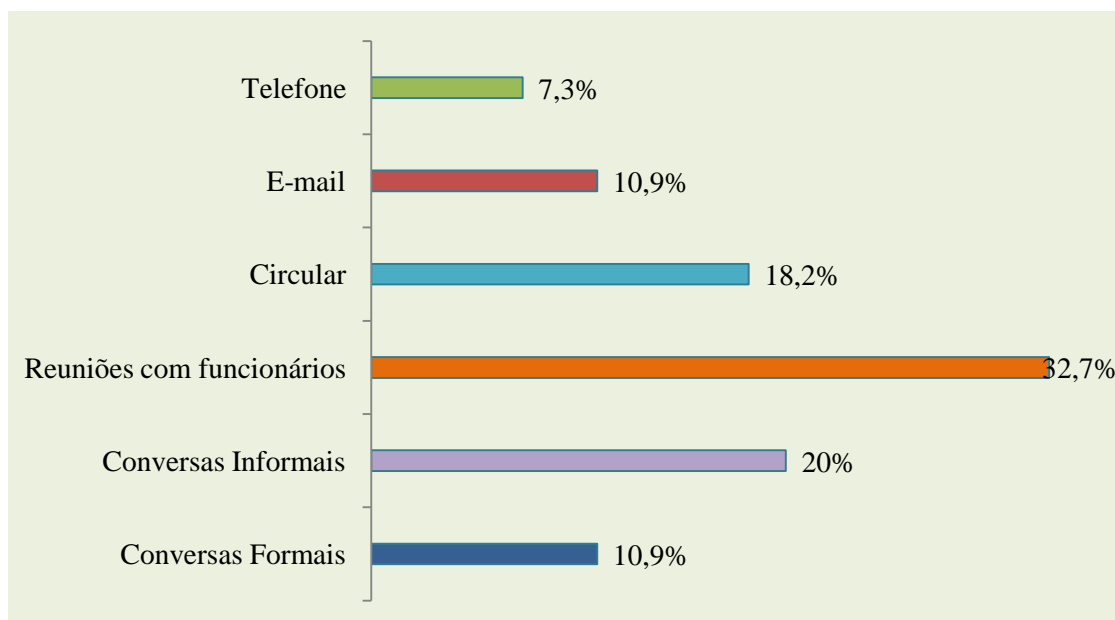


Gráfico 4: Instrumentos da Comunicação Interna mais utilizados na CMT

Fonte: Dados de pesquisa Maio 2012.

No que diz respeito à avaliação da eficácia dos instrumentos de comunicação interna utilizados na CMT, a maioria considera que a aplicação e a eficácia desses instrumentos são razoáveis. Podemos constatar que no **gráfico nº5**, dos 55 colaboradores que devolveram o questionário 60% que corresponde a 33 colaboradores avaliam como «razoável», 25,5% que corresponde a 14 colaboradores consideram «Bom», 7,3% correspondente a 4 colaboradores avaliam como «Muito Bom» e 7,3% que corresponde a 4 colaboradores consideram «Mau» a aplicação e a eficácia desses instrumentos.

Constatámos ainda, a relevância organizacional das ferramentas e os canais de comunicação, quando estes são bem escolhidos e apropriados, atingindo o público interno. Contudo, além do recurso às ferramentas comunicacionais, é importante evitar nevoeiros e ruídos informacionais, apropriando-se de uma linguagem mais adequada junto dos colaboradores.

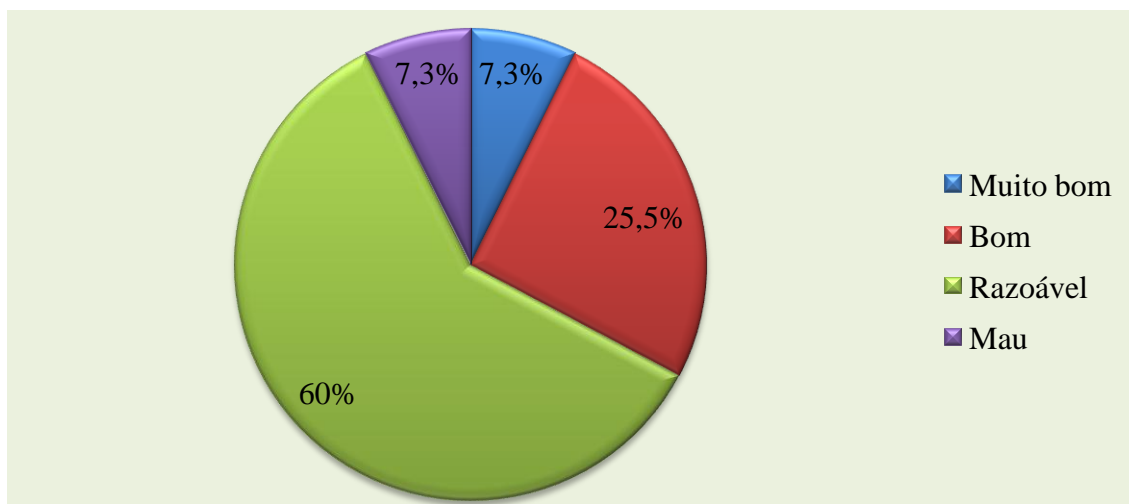


Gráfico 5: Avaliação da eficácia dos instrumentos utilizados na CMT

Fonte: Dados de pesquisa Maio 2012

Quanto ao tempo da divulgação das informações por parte da instituição juntos aos seus funcionários a maioria dos colaboradores inquiridos que corresponde 41,8% responderam que «por vezes» recebem as informações em tempo certo, 29,1 responderam «raramente», 14,5% responderem «com frequência», 7,3% responderam que «sempre» e 5,5% responderam que «nunca».

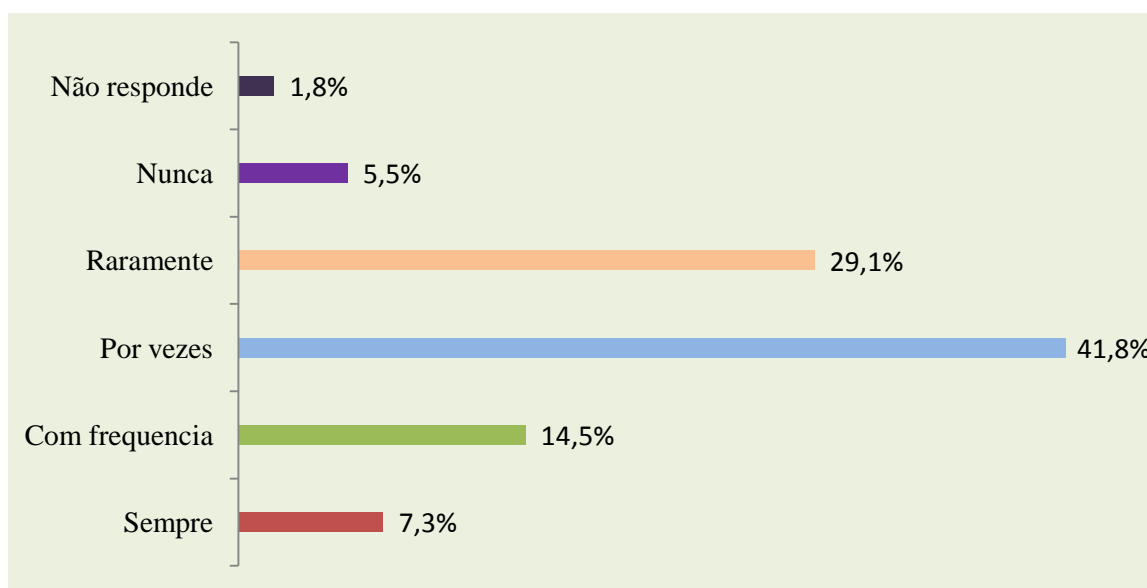


Gráfico 6: Informações na CMT são divulgadas em tempo certo?

Fonte: Dados de pesquisa Maio 2012.

De acordo com a **tabela 7**, pode-se concluir que o fluxo de comunicação que predomina no processo comunicacional na CMT é descendente, atendendo que a maioria (56,4%) dos inquiridos que corresponde a 31 colaboradores num total de 55 responderam que a comunicação «Se dá do superior para os subordinados». Neste tipo de comunicação, a intenção é apenas repassar informações aos funcionários, sem poderem opinar sobre elas ou consultá-las.

Tabela 7: Como fluem as informações de um sector para outro?

Variáveis	Frequência	Porcentagem
Descendente	31	56,4%
Lateral	6	10,9%
Diagonal	3	5,5%
Descendente/Ascendente	6	10,9%
Descendente/Lateral	4	7,3%
Descendente/Diagonal	3	5,5%
Ascendente/Lateral	1	1,8%

Não Responde	1	1,8%
Total	55	100%

Fonte: Dados de pesquisa Maio 2012.

No **gráfico 7**, podemos verificar que 29 colaboradores inquiridos que correspondem 52,7% afirmam que as formas que as chefias utilizam para saber se a comunicação foi clara e se chegou a todos os funcionários, acontecem em moldes informais, ou seja, através de conversas paralelas, como boatos. Apenas 30,9% que corresponde a 17 colaboradores respondeu que é «formal» através de correio eletrônico, circulares/notas internas, reuniões, 14,5% que corresponde a 8 colaboradores responderam que é «formal e informal», apenas um colaborador que corresponde a 1,8 não respondeu.

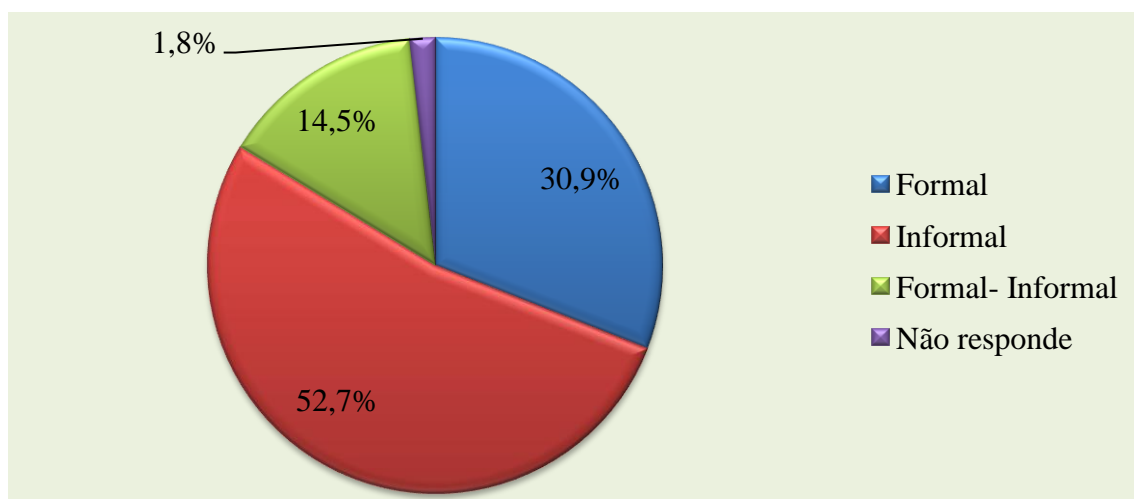


Gráfico 7: Formas utilizadas pelas chefias para saberem se a informação chegou a todos os colaboradores?

Fonte: Dados de pesquisa Maio 2012.

Analisando o **gráfico 8** sobre a informação que os colaboradores têm da CMT, podemos afirmar que a comunicação estabelecida nesta instituição não chega a todos os públicos internos de uma forma eficiente. 56,4% que corresponde a 31 colaboradores num total de 55 inqueridos afirmam que são «poucos informados» do que se passa dentro da sua organização, 12,7% que corresponde a 7 colaboradores inqueridos dizem «nada

informado» do que se passa na CMT, somando as percentagens daqueles que se encontram informado e muito informado temos um total de 30,9% o que corresponde a uma frequência de 17 colaboradores num universo de 55 inqueridos.

Para que o processo de comunicação ocorra de forma clara, objetiva e responsável por parte da empresa é fundamental que exista prioridade por parte da comunicação, abertura da alta direção com informações essenciais ou seja respeitar os colaboradores como sendo sempre o primeiro a serem informados, processo de busca por parte destes também.

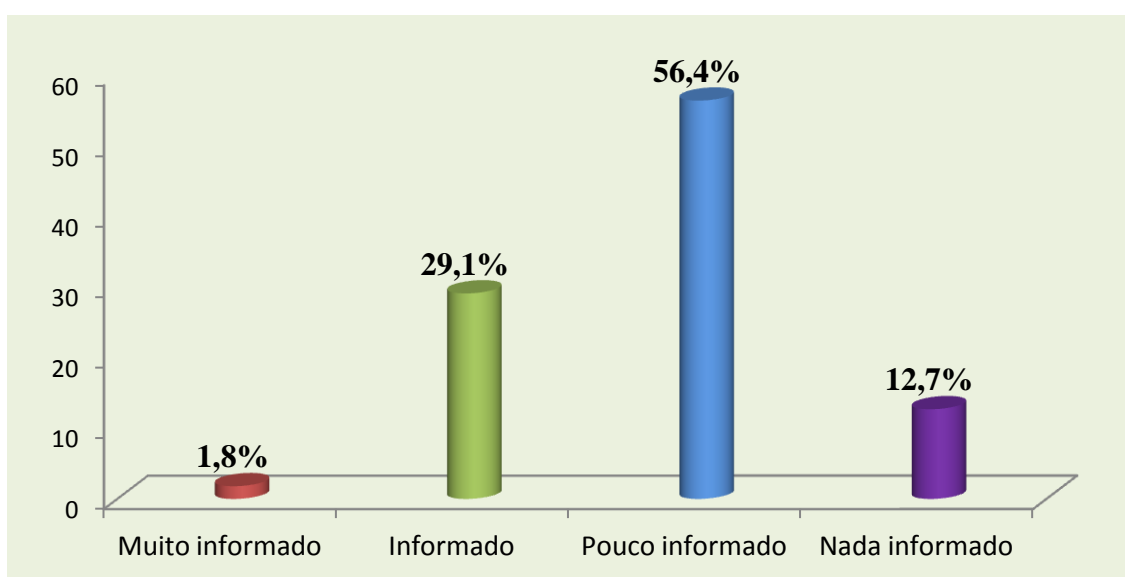


Gráfico 8: Considera – se bem informado sobre o que se passa na C.M.T ?

Fonte: Dados da pesquisa Maio 2012.

No que diz respeito sobre aos fatores que dificultam a comunicação no trabalho dos funcionários da CMT, apresentamos cinco opções de escolha em que os colaboradores possam escolher as respostas que vão de encontro com as suas perceções.

Dentro da nossa amostra 25,5% apontam a «Falta de transparência na comunicação pelas chefias», 32,7% afirmam «Desconfiança da informação recebida», 21,8% dizem que as «informações chegam atrasadas», 5,5% dizem que os «Instrumentos de comunicação inadequadas», 5,4% confirmaram que existe «Falta de clareza na informação» e 9,1% não reponderam essa questão.

Este gráfico dá-nos uma imagem dos fatores que provocam insatisfação nos colaboradores. Os principais motivos de insatisfação são:

Desconfiança da informação recebida, isto é a confiança ou a desconfiança que o recetor tem na mensagem depende, em grande parte, da credibilidade que ele atribui ao emissor. A credibilidade do emissor é determinada por vários fatores. Em alguns casos, o facto de a mensagem vir de um chefe ou de um profissional pela área da comunicação de forma organizada, o facto irá aumentar a sua credibilidade ou aceitação.

A verificada falta de transparência na comunicação pelas chefias, isso deve-se à sonegação da informação. É de realçar que a transparência na comunicação são os fundamentos da comunicação mais importantes para os colaboradores em qualquer organização. Um outro fator que dificulta a comunicação na C.M.T. são as ***Informações que chegam de forma tardia***.

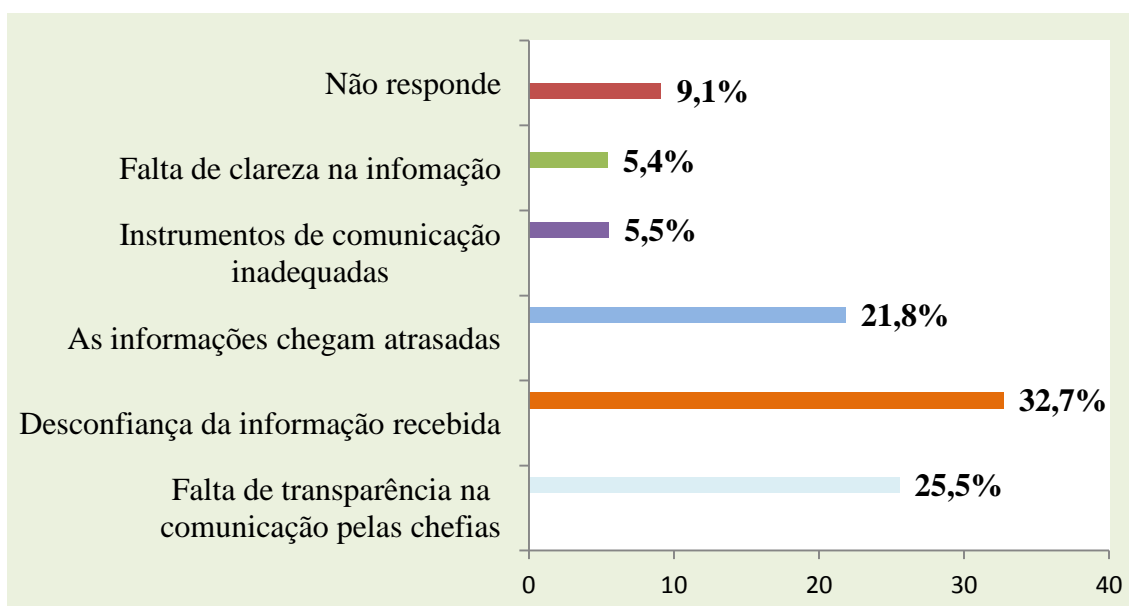


Gráfico 9: Fatores que dificultam a comunicação no trabalho dos funcionários da CMT.

Fonte: Dados da pesquisa Maio 2012.

Dentro deste quadro, relativo à opinião dos inquiridos sobre a necessidade de uma boa comunicação na CMT, 38,3% apontaram que «a comunicação face a face é essencial para o desempenho profissional», 30,9% responderam que «uma comunicação transparente melhora a funcionamento», 12,7% dizem que deve «existir por parte da CMT uma preocupação em melhorar a comunicação interna», 10,9% acham que existe

«uma boa comunicação diária entre as chefias e a sua equipa e entre os elementos da equipa» 3,6% dizem que «a comunicação através de email nem sempre é importante» e 3,6 dos inqueridos não responderam.

Tabela 8: Opinião importante para uma boa comunicação na CMT.

Variáveis	Frequência	Percentagem
A comunicação face a face é essencial para o desempenho Profissional	21	38,2
A comunicação através de e - mail nem sempre é importante	2	3,6
A comunicação transparente melhora o funcionamento da CMT	17	30,9
Existir por parte da CMT uma preocupação em melhorar a comunicação interna	7	12,7
Uma boa comunicação diária entre as chefias e a sua equipa e entre os elementos da equipa	6	10,9
Não responde	2	3,6
Total	55	100,0

Fonte: Dados da pesquisa Maio 2012.

Opinião sobre investimento na comunicação interna na CMT.

No que tange a questão sobre a necessidade do investimento na comunicação interna, houve uma resposta positiva em todos os colaboradores inquiridos, ou seja todos acham que é «necessário» esse investimento. Dos que justificaram as respostas que corresponde a 25 colaboradores, fizemos uma análise onde vimos que a maioria comentaram:

“que é necessária porque os funcionários precisam estar informados para poderem prestar um serviço de qualidade ou seja que melhora o funcionamento do mesmo;

porque contribui para a satisfação dos funcionários e cria um ambiente de trabalho saudável;

que com uma boa comunicação interna as informações chegam mais rápidas a todos”.

Face aos resultados obtidos nessa questão e da análise dos comentários, podemos concluir que os colaboradores da CMT, têm noção da importância da comunicação interna não só, mas também da comunicação em si.

No que diz respeito à opinião sobre o nível de desenvolvimento da CMT, dos 55 inquiridos 78,2% que corresponde a 43 colaboradores da amostra, acham que é «razoável», 14,5% que corresponde a 8 colaboradores acham que é «bom» e 7,3% que corresponde a 4 colaboradores considera o desenvolvimento da CMT «fraco».

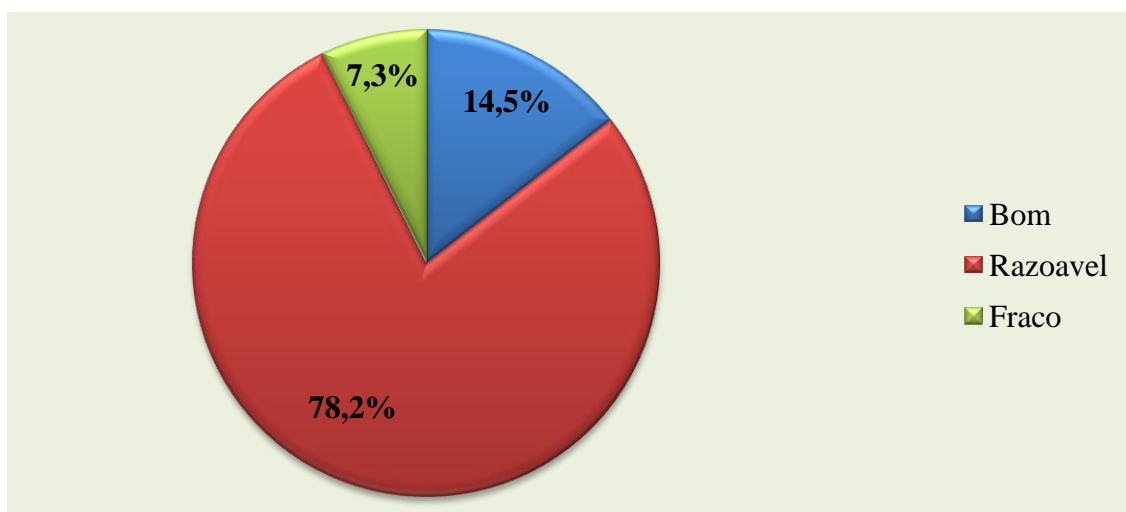


Gráfico 10: Opiniões sobre o nível de desenvolvimento da CMT.

Fonte: Dados de pesquisa Maio 2012.

No que se refere ao reconhecimento da chefia da Camara Municipal do Tarrafal, e se a comunicação interna é a chave essencial para o desenvolvimento e sucesso de uma boa produtividade na instituição, 58,2% que corresponde a 32 inquiridos, acham que «sim», 32,7% que corresponde a 18 inqueridos dizem que «talvez» e 9,1% que correspondem a 5 dos inqueridos acham que «não».

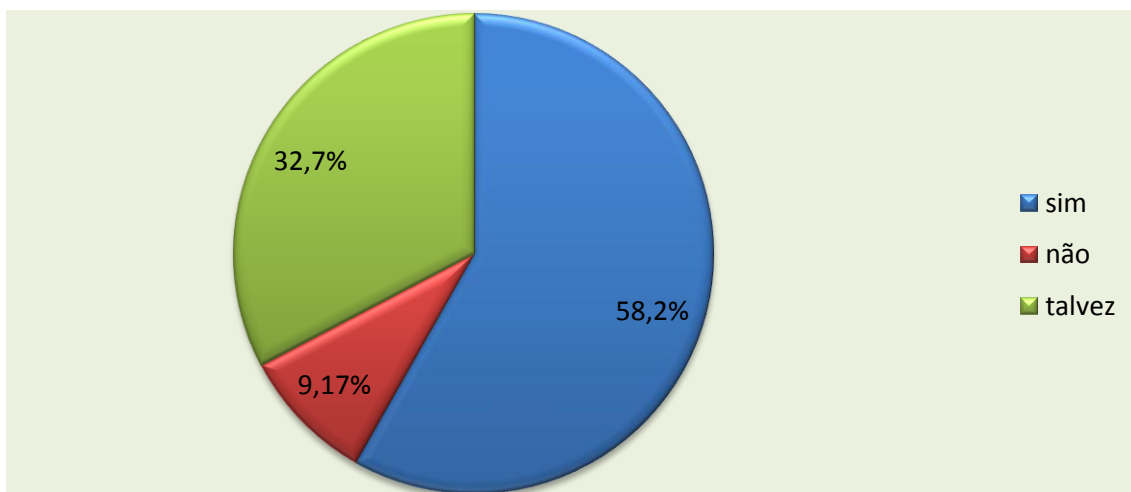


Gráfico 11: Achas que a chefia da CMT reconhece que a Comunicação interna é a chave essencial para o desenvolvimento e sucesso de uma boa produtividade?

As sugestões deixadas por 15 colaboradores e que mais se assimilam foram:

«mais encontros entre as chefias com os funcionários e ter mais considerações e respeito mutuo»;

«implementar um gabinete de comunicação e imagem e agrupar os funcionários numa rede única de comunicação»;

«que haja comunicação mais solida entre funcionários/funcionários chefias e eliminar a desconfiança entre alguns, dar o mesmo direito»;

«que todos os funcionários tenham acesso aos computadores e telefones, porque há uma discriminação com os funcionários também em termos de meios de comunicação».

3. Análise Global da pesquisa

A maioria dos inqueridos consideram que as pessoas na Camara Municipal do Tarrafal dão pouca importância a comunicação interna e alguns que justificaram que cada um tem a sua individualidade, que não existe uma união entre os funcionários e que não existe sentimento de pertença à instituição.

Em relação a avaliação do processo da comunicação interna a maioria considera razoável, a CMT precisa trabalhar esta área com mais ênfase para que os colaboradores têm uma percepção positiva nesse aspeto.

O fluxo de comunicação mas frequente é descendente porque todas as informações vêm do topo, mas também é lateral porque de quaisquer modos os colaboradores trocam ideias e opiniões.

Quanto aos meios de comunicação interna mas utilizados na CMT são conversas formais e informais, reuniões com os funcionários, circular, telefone e email. Uma outra informação importante a reter é o facto de existir na CMT diversos instrumentos de comunicação interna tais como placard informativo, caixas de sugestão, intranet onde muitos colaboradores tem uma conta no Outlook, mas não fazem uso delas, não possuindo, no entanto, um profissional da área que seja responsável pela sua operacionalização, nem um plano de comunicação. Este facto pode- se estar relacionado com uma menor prioridade atribuída a esta área.

A existência de um gabinete ou entidade responsável pela Comunicação Interna nas organizações ajuda de maneira significativamente o processo de comunicação e é tido como o elo de ligação entre os diferentes sectores.

A opinião diverge relativamente à satisfação dos colaboradores em relação aos instrumentos existentes. Apenas um número bastante reduzido consideram muito bom, os instrumentos de comunicação existentes na organização. Em relação a esses instrumentos existentes podiam eventualmente ser melhorados.

No que concerne a divulgação da informação e ao tempo da divulgação das informações por parte da instituição junto dos funcionários, a maioria diz que raras vezes a instituição fornece as informações e que por vezes essas informações são divulgadas em

tempo. Daqui podemos então concluir que há necessidade de haver um maior e melhor divulgação de informação, para que as pessoas estejam informadas sobre todos os assuntos do seu interesse e que, efetivamente, estão direta ou indiretamente relacionados com a organização e com os trabalhadores.

Segundo a nossa pesquisa, a maneira informal e as conversas paralelas dentro da organização ocorrem de forma intensa. Esta forma de comunicação informal possui como forte característica na modificação das informações, prejudicando não apenas o conhecimento dos factos de forma real como também, pode acarretar em prejuízos irremediáveis para o bom desenvolvimento das ações de interação entre os colaboradores e as chefias.

Diante da resposta dos colaboradores da instituição quanto à informação que têm da mesma, verificamos que um número significativo encontra – se pouco ou nada informados sobre o que se passa na CMT. Esta análise permite – nos inferir que a informação que é transmitida não corresponde aos interesses das pessoas. Pensamos que a informação a divulgar na CMT deveria ser selecionada e organizada segundo as necessidades e áreas técnicas de interesse. A informação do âmbito geral deveria ser divulgada à generalidade dos trabalhadores e a informação técnica deveria ter um tratamento diferenciado conforme o público a que se destina.

Em relação aos elementos capazes de dificultar a comunicação na organização, os aspetos mais enfatizados pelos colaboradores prendem – se com a desconfiança da informação recebida, falta de transparência na comunicação pelas chefias, s informações atrasadas.

No que tange a opinião importante para uma boa comunicação na CMT, a maioria dos inqueridos consideram que uma comunicação transparente melhora o funcionamento da instituição e que a comunicação face a face é essencial para o desempenho profissional.

Todos os colaboradores defendem que é necessário o investimento na comunicação interna e que contribui para o desenvolvimento da instituição e considera a instituição em estudo em termos de desenvolvimento que se encontra num nível razoável. Da análise feita constata-se ainda que os colaboradores da C.M.T têm noção da importância

da comunicação interna e como todos os colaboradores pertencente a qualquer empresa querem estar informados eles também tem esse interesse.

4.Limitações do estudo

Realizar este estudo não foi tarefa fácil, tendo em conta as poucas bibliografias existentes nas nossas bibliotecas, as dificuldades em trabalhar pela primeira vez com o programa **SPSS** para tratamento de dados tendo em conta que durante o aulas não tivemos nenhum conhecimento sobre o mesmo, as dificuldades em dominar as normas de um trabalho científico porque as horas disponíveis para essa disciplina foi insuficiente, levando em consideração o atraso no inicio da mesma.

PARTE V

Conclusões

Conclusão e Sugestões

Para se conduzir o Desenvolvimento Organizacional de forma satisfatória é preciso trabalhar a comunicação interna em prol da socialização do capital humano, em relação aos objetivos pretendidos com a mudança planeada. Dessa forma, os colaboradores ficarão totalmente a par dos objetivos da referida mudança e serão motivados a trabalhar de forma pró-ativa – cumprindo as metas estabelecidas.

A partir dos fatos expostos no presente trabalho, pôde-se perceber a extrema relevância da Comunicação Interna para a execução dos processos organizacionais e a sua extrema importância para o Desenvolvimento Organizacional ou seja a Comunicação Interna sendo o elo existente entre todos os setores administrativos e operacionais.

A comunicação que se estabelece entre a direção, as chefias intermédias e os trabalhadores, em geral, encontra-se pouco explorada, notando-se uma falta de concretização em relação à comunicação interna por não existir uma política e uma grande sensibilização por parte das chefias para o estabelecimento de uma comunicação eficaz.

Verificamos que na Câmara Municipal do Tarrafal a comunicação se estabelece essencialmente no sentido descendente. A falta de divulgação de determinados tipos de informação, a insuficiência da comunicação ascendente provoca, em grande parte dos funcionários um sentimento de insatisfação que gera comportamentos defensivos e de desconfiança em relação às informações divulgadas.

Constatamos que a comunicação interna pode ser mais eficaz se houver um maior empenhamento da Direção no sentido de estabelecer uma comunicação efetiva, no sentido descendente e ascendente, integrar todos os funcionários numa rede de comunicação única onde todos possam aceder as informações em tempo certo e da mesma forma.

Num ambiente de trabalho em que colaboradores comuniquem-se em todos os níveis e sintam-se satisfeitos a partir da valorização dos mesmos, as metas organizacionais serão mais facilmente atingidas sendo que não existem organizações sem pessoas, são as

peessoas que fazem existir as organizações e estas precisam interagir uns com os outros e para que haja essa interação tem que haver a comunicação.

Os resultados do estudo vêm reforçar as opiniões dos colaboradores, que de facto, a organização tem de priorizar a implementação de uma comunicação interna de qualidade, a fim de motivar e despertar o interesse dos seus colaboradores, tornar o ambiente de trabalho um lugar mais agradável facilitando deste modo o cumprimento dos objetivos.

A Comunicação Interna deve ser bem trabalhada para o sucesso das organizações, tendo em conta que ela é tida como um dos requisitos para a sua competitividade e quando bem planeada e bem definida é essencial para o funcionamento eficaz das organizações. Tendo em conta que a comunicação interna é virada para o público interno este deve estar bem informado porque a imagem de qualquer empresa quer seja ela grande ou pequena, publica ou privada depende dos colaboradores internos.

É preciso efetuar um planeamento para a Comunicação interna tornando-a parte das estratégias administrativas e, assim, determinando os canais formais a serem utilizados e conhecendo e monitorando do mesmo, os canais informais existentes – para que as informações fluam sem ruídos e de forma inteligível e acessível a todos.

Para alcançar um grau satisfatório nessa socialização dos colaboradores, a comunicação interna deverá ser trabalhada de forma estratégica, pois é ela quem participará de todas as situações inerentes ao Desenvolvimento Organizacional.

A instituição tem de priorizar a implementação de um gabinete de comunicação com técnico qualificado onde possa trabalhar a comunicação de qualidade a fim de motivar e despertar o interesse dos seus colaboradores e tornar o ambiente de trabalho um lugar mais agradável, facilitando, deste modo, o bom desenvolvimento da organização e atingir os objetivos pretendidos.

Entendemos ainda ser um imperativo apostar em diversos meios de comunicação interna, ajudando na divulgação das informações junto do público interno, fazendo este sentir parte integrante da organização.

Uma outra sugestão a considerar deverá determinar as linhas estratégicas de ação de um plano de comunicação, que consideramos essencial para que ela possa processar de forma eficaz.

Tendo em conta todo o âmbito e natureza do nosso trabalho desenvolvido, parece-nos que o Plano de Comunicação, a elaborar para a Camara Municipal do Tarrafal deve pautar – se pelos seguintes aspetos:

A informação deve ser estruturada ou planificada em moldes a saber:

- O quê?
- Quando?
- Como?
- Porquê?
- A quem?

Por conseguinte, **a estruturação efetiva da comunicação** implica:

- Calendarização de forma rígida dos momentos periódicos de troca de informação (reuniões dias, horas e estruturar a sua condução);
- Estabelecimento de timings de divulgação – para permitir, em curtos prazos de tempo, a transmissão e o feedback da informação e evitar a distorção das informações;
- Delegação de responsabilidade de divulgação para outra pessoa, na ausência do responsável;
- Determinação dos meios privilegiados de comunicação: oral, escrita, audiovisual, através das novas tecnologias da informação ou outra;

Por outro lado, **fazer a comunicação** implica a existência de um diretor e de um técnico para a operacionalização da comunicação das seguintes formas, fazendo a comunicação acontecer no concreto:

- Envolver a direção em primeiro lugar;
- Concretizar a comunicação através da ajuda de um técnico, mediante:

- Influência interpessoal para obter artigos para o boletim ou outros instrumentos de informação;
- Organizar a informação a divulgar e os instrumentos a utilizar;
- Aconselhar a direção sobre assuntos a comunicar, rumores a esclarecer, etc.

Outrossim, cabe ainda a verificação pela direção dos resultados da comunicação. Ou seja:

- Elaborar um anteprojeto;
- Avaliar as ações concretas

Porém, **Verificar** implica o controlo periódico das ações em execução para aferir a adaptabilidade das soluções encontradas;

Por fim, o **Agir** requer a atuação de acordo com tudo o que foi definindo, obrigando a um rigor de aplicação.

Finalmente, em face do plano acima desenhado, propomos ainda e de forma concreta à essa instituição algumas estratégias, com vista a estruturar um modelo de comunicação interna, que crie soluções contingentes, para diminuir a percentagem dos funcionários com uma opinião menos positiva acerca da comunicação interna existente, numa perspectiva de mudança planeada:

- a) Sensibilização da direção para o papel da comunicação interna;
- b) Aumento da comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos;
- c) Aumento e organização das informações adaptando as necessidades dos recetores;
- d) Incentivo da partilha de informação e fazê-la circular rapidamente no sentido descendente e ascendente;
- e) Análise e melhoria dos instrumentos utilizados na comunicação, adequando-os aos objetivos, às mensagens e aos recetores e adotando formas criativas de divulgação das mensagens;
- f) Implementação de atividades de envolvimento e integração dos funcionários, especialmente para a divulgação do reconhecimento das realizações individuais;

- g) Criação de mecanismo de controlo de transmissão da informação e analisar os motivos que estão na origem do sentimento de falta de informação dos trabalhadores.

Esperamos que este trabalho tenha atingido os objetivos a que propusemos, na tentativa de conhecer o impacto da comunicação interna no desenvolvimento organizacional, neste caso a C.M.T., a partir das perceções dos colaboradores internos, afetos à instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGENTI, Paul P. **Comunicação Empresarial**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BERTRAND, Yves & Guillemet Patrick. *Organizações: uma abordagem sistêmica*, Lisboa, col. Sociedade e organizações, 1988.

BOULDIN, Barbara M. **Agentes de Mudança**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CARVALHO, António P. de Carvalho; GRISSON, Diller. **Manual do Secretariado Executivo**. 5. ed. São Paulo: D'Livros, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da Administração**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAFT, Richard L. **Administração: LTC – Livros Técnicos e Científica** 4.ed. Rio de Janeiro, S.A., 1999.

FOGUEL, Sérgio; SOUZA, Carlos C. - **Desenvolvimento Organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1985.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: Identidade, Sedução e Carisma**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

GARCIA, Elisabeth Virag. **Noções fundamentais param a secretária**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2000.

Gestão Bancária II: **Gestão de Recursos Humanos**, 9ª- Edição, 2003. Depósito legal Nº- 92551/95.

GIL, António Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, José Tavares. **Tarrafal, a história, a terra e a gente**. Ed. Secretariado Administrativo do Tarrafal, 1989.

KOLLROSS, Nicole. **As relações públicas nos grupos organizacionais**. BOCC.Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Nova Revista, actualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

LESLEY, Philip. *Os fundamentos de relações públicas e da comunicação*. São Paulo: Pioneira, 1995.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3.ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PASQUALINI, Juliana Alquati. **A Integração da Comunicação Interna**: O papel da comunicação interna atual. São Paulo, 2006.

PETIT, François, & DUBOIS, Michel. **Introdução à psicossociologia das Organizações**. Editora Instituto Piaget, 1998.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: UFV, 2006.

ROBBINS, Stephen P., **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro, LTC, 1998.

ROCHA e Oliveira J.A. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**, 2ª Edição, Escolar Editora, 2007.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**, 2002.

SANTOS, N.M.B.F. **Cultura Organizacional e Desempenho**: Pesquisa, Teoria e Aplicação. São Paulo: Stiliano, 2000.

SCHERERHORN, John R. **Administração, LTC - Livros Técnicos e Científicos**. (5ª ed.). Rio de Janeiro, 2004.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**, Editora Pioneira Thompson. (3ª ed.). São Paulo, 2004.

SOUSA, Maria et al., **Gestão de Recursos Humanos**, LIDEL – Edições Técnicas, Lda., 2006.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004. NIEVIROSKI, Andrea Lecini; AMORIN, Wellington Lima. **Comunicação organizacional interna em um centro tecnológico de polímeros-CETEPOSENAL**. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.1, n.3, p.01-18, Sem II, 2007.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**, 2ª- Edição, Lisboa 1998.

Fontes Oficiais:

BOLETIM Oficial da República de Cabo Verde nº39, II série: Outubro 2005.

Fontes sitográficas:

FILIAGE, Miguel Antônio. *O maior desafio das empresas: a comunicação interna*. Gestão Plus, nº 11 – nov/dez 1999 - ano IV -. Disponível em www.gestaoerh.com.br.

Marcelo, Kamila. Relações públicas e a comunicação interna. Disponível em <http://www.rpmanaus.com/2011/03/relacoes-publicas-e-comunicacao-nterna.html>- acesso em 27 de Março de 2012.

PEREIRA, Ricardo Eduarte. **Relações Públicas com o Público Interno**. Disponível em <<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/relacoescomospubli> cos/0034.htm > Acesso em: 19 Maio. 2012.

São Paulo: Aberje Editorial, 2005. Revista Destaques Academicos, ano 1, n. 2, 2009 - CCHJ/Univates. Acessado no dia 12 de Março 2012.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O presente questionário tem por objetivo recolher informações para elaboração da monografia académica sobre o tema «**Comunicação Interna como Fator de Desenvolvimento Organizacional – Estudo de Caso: Camara Municipal do Tarrafal**» que subordina-se a obtenção do grau de Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo. No intuito de dar concretização ao trabalho, a Camara Municipal do Tarrafal foi escolhida, e para tal abordamos algumas questões que seria de extrema importância a vossa colaboração. Agradecemos desde já a vossa disponibilidade e realismo nas respostas. Garantimos-lhe anonimato e confidencialidade.

Dados estatísticos

1-Sexo: Masculino () Feminino ()

2-Idade

20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 50-69 () +69

3-Habilitações literárias

E.B.I completo () E.B.I incompleto () Ensino secundário incompleto ()

Ensino Secundário completo () Formação técnico/profissional () Bacharel ()

Licenciatura () Mestrado () Doutoramento ()

4- Experiência profissional

Nº de anos de trabalho na CMT

5- Categoria e Cargo que desempenha na Camara Municipal do Tarrafal?

6- Qual o grau de importância que as pessoas dão à comunicação interna na CMT?

Muito importante () Importante () Pouco importante () Nada importante ()

Porquê?

7- Como classifica o processo de comunicação interna na sua organização?

Bom () Regular () Mau ()

Justifica:

8- É de opinião que a instituição (CMT) fornece todas as informações que um funcionário deve ter?

Sempre () raras vezes() nunca()

9- Quais são os instrumentos de comunicação interna mais utilizados CMT?

Conversas formais () Conversas informais () Reuniões com funcionários ()
Encontros de convívio () Jornal interno () Notas internas () Circular ()
Relatório de actividades () email () Caixa de sugestões e reclamações ()
Telefone () Placard informativo()

Outros _____

10 – Como avalia a aplicação e eficácia desses instrumentos?

Escolhe entre:

Muito bom () Bom () Razoável () Mau ()

11 - As informações na CMT, são divulgadas em tempo certo?

Sempre () Com frequência () Por vezes () Raramente () Nunca ()

12 - Como fluem as informações de um sector para outro?

Descendente (de superior para os subordinados) ()

Ascendente (de subordinados para superior) ()

Lateral (entre os funcionários do mesmo nível na organização) ()

Diagonal (entre superior e subordinados de cada secção ()

13 - Qual a forma que as chefias utilizam para saber se a informação foi clara e que chegou a todos os funcionários?

Formal ☐ (através de email, circulares/notas internas, reuniões, caixa de sugestão)

Informal ☐ (conversas face a face, boatos, rumores)

Outros ☐ Quais? _____

14 -Considera-se bem informado(a) sobre o que se passa na CMT?

Muito informado () Informado () Pouco informado () Nada informado ()

15 – Existe uma pessoa específica responsável pela área da comunicação nessa instituição?

Sim () Não ()

Se respondeu sim, a que área pertence?

- Relações publicas ()
- Recursos Humanos ()

Outros:

16 -Quais são os elementos que dificultam a comunicação no seu trabalho?

Falta de transparência na comunicação pelas chefias ()

Falta de clareza na informação ()

As informações chegam muito atrasadas ()

Instrumentos de comunicação inadequadas ()

Desconfiança da informação recebida ()

17 - Como forma de agilizar o processo de comunicação interna, a CMT já realizou algum estudo para medir o nível de satisfação dos seus funcionários?

Sim () Não ()

18 - De acordo com a sua opinião escolhe até três opções que considera importante para uma boa comunicação numa organização?

1. A comunicação face a face é essencial para o desempenho profissional no trabalho em equipa ()
2. A comunicação através de e-mails nem sempre é importante na equipa ()
3. A comunicação transparente melhora o funcionamento da CMT ()
4. Existe por parte da CMT, uma preocupação em melhorar a comunicação objectiva entre os funcionários e as chefias ()
- 5- Uma boa comunicação diária entre as chefias e a sua equipa e entre os elementos da equipa ()

19- Achas que um funcionário bem informado sente motivado para prestar um serviço de qualidade?

Sim() Não()

20 -Na sua opinião é necessário o investimento na comunicação interna numa organização?

Necessária () Desnecessária () Indiferente ()

Porquê?

21- Como consideras o nível de desenvolvimento na CMT?

Bom () razoável () fraco ()

22 – É de opinião que uma comunicação interna eficaz contribui para o desenvolvimento da organização? Sim () Não ()

23 - É de opinião que as chefias da CMT reconhecem que a comunicação é a chave essencial para o desenvolvimento e sucesso de uma boa produtividade na instituição.

Sim () Não() talvez()

24 - Se desejar, pode dar-nos outras opiniões ou sugestões para a análise do processo de comunicação interna na CMT.

.....
.....

Obrigada pela sua atenção e disponibilidade